



TEMARIO TECNICO SUPERIOR DE DEPORTES DE ALICANTE

Tema 42. La figura de la dirección en la gestión de los proyectos deportivos

www.teleoposiciones.es

Tema 42. La figura de la dirección en la gestión de los proyectos deportivos

LA DIRECCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Resulta utópico pensar que una organización pueda llegar a desenvolverse, a avanzar, sin un principio de autoridad; para que así ocurriera sus miembros deberían ajustarse y responder, exacta y estrictamente, a las reglas, normas y procedimientos establecidos previamente; y muy probablemente, seguiría haciendo falta una figura que estableciera, con carácter anticipado, cuanto menos, las funciones de las y los miembros, y diseño de las estrategias, los programas y, finalmente, que evaluase los resultados, y aun en ese supuesto, tan reducido, en las grandes organizaciones debería, además y como mínimo, coordinar las actuaciones que den respuesta a decisiones no previstas, con un cierto grado de lógica, y sin entrar en mayores detalles, que aquí no tienen objeto, se vislumbra la necesidad de un director o responsable, de una directora o responsable, superiores, de todo el proceso.

Definición

Para Zerilli, A. (1989), la dirección es «El Proceso de guía y constante adaptación de una organización, a través de un preciso esquema lógico de acción, para la consecución en el máximo grado y con la máxima eficiencia de los objetivos de dicha organización».

Una definición de la dirección, basada en su función administrativa -«administrar es algo más que simplemente dirigir»- la dan, Koontz, O'Donnell y Wehrich (1990)

Para ellos, el hecho de dirigir «puede definirse como el proceso de influir sobre las personas para que se afanen con voluntad y entusiasmo en el cumplimiento de las metas organizacionales».

Aboga Mayntz que las organizaciones, por definición, deben estar estructuradas y poseer siempre, incuestionablemente, una «estructura de autoridad -como él llama- sin propósito valorativo, a la división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia, de la otra».

Por su parte, Weinert, A.B, formula una definición basada en las cuestiones relacionadas con el grupo social en la organización. Así, la dirección «representa una influencia interpersonal y un proceso de interacción. una influencia sobre los dirigidos que presupone, además de las cualidades del jefe, ciertas variables de situación (tales como el poder y la aceptación por parte de los dirigidos de la persona dirigente y del estilo de dirección correspondiente) para ser eficaz y eficiente».

FACTORES Y FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

Estudios centrados en la detección de los factores esenciales de la dirección permiten admitir, como más favorables:

El tipo de trabajo o función laboral.

El clima organizacional donde se desarrolla. El tipo y el nivel de la organización.

La dimensión laboral o del grupo. El carácter homogéneo del grupo.

La personalidad del o de la dirigente.

La influencia de la persona jefe o superior/ora.

Los valores laborales y personales de las personas colaboradoras. El sistema de remuneración o de recompensas.

Respecto a las funciones de la dirección, y en base a los factores determinantes de la misma, existen notables discrepancias en cuanto a las que deben desempeñar directoras y directores. Así, para Weinert, los «dirigente buenos y cualificados son el recurso más valioso y al mismo tiempo más escaso de nuestros tiempos en las organizaciones»;>> Las funciones de dirección, según este autor, son, por encima de todo:

Iniciar. Controlar. Planificar. Dirigir. Coordinar.

En esta misma línea, Koontz y O'Donnell, establecen la funciones de un directivo, manifestando que son idénticas, básicamente, cualquiera que sea su nivel de aplicación dentro de una estructura. Consisten en:

Planificar

Organizar.

Dotar de personal

Dirigir.

Controlar.

No obstante, numerosas investigaciones, acerca de las organizaciones, abordadas desde diversas perspectivas, demuestran que muy generalmente, las funciones que desempeña un director, una directora, no responden a las expectativas del puesto. Quizás por ello y, de alguna forma, en contraposición a este tipo de funciones enumeradas, Sayles, L.(1964) establece tres diferentes cometidos del cargo directivo:

Función de participación en el flujo de trabajo externo.

Función de líder.

Función de observación de las actividades de los otros.

El primero de ellos hace referencia al volumen de tiempo -hasta un 75% según este autor, y más de un 50% según Huse y Bowditch- empleado en relaciones, contactos con personas ajenas a su propia estructura, por debajo o por encima. Frecuentemente, esta relación es con sus iguales dentro de la organización, con funciones, generalmente de coordinación de la misma. Otro tipo de reuniones o contactos se establecen dentro de la propia organización, aunque para cometidos tangenciales al desarrollo de la misma como, por ejemplo, comités de empresa, comités de seguridad e higiene, etc. Pero también son muy frecuentes los contactos con personas ajenas a la organización en sí, para funciones, lógicamente, del quehacer de ésta, como clientela, usuarios/usuarias, compras, etc.

Respecto a la segunda función, según estudios de los autores anteriormente citados, el tiempo dedicado a los y las miembros del organigrama dependientes de una dirección, representa un porcentaje en torno al 25-35 %. En este punto, Huse y Bowditch, distinguen tres tipos distintos de comportamientos de las jefaturas, direcciones, etc.:

Comportamiento como dirección. Es decir aquel que responde a la concepción generalizada del jefe/ jefa en cuanto que deben conseguir, de sus subordinadas/subordinados, que le respondan en sus criterios, orientaciones, iniciativas. La dirección, en este caso, realmente «dirige», motiva, controla y coordina, con el intento constante de alcanzar los objetivos marcados.

2. Como respuesta a las personas subordinadas. La dirección, además de establecer las pautas a seguir, responde a las necesidades y esperanzas quienes dependen de ella.

3. Como representante de sus subordinados. La dirección acude a sus iguales o superiores en busca de las repuestas de aquellos temas que, por sí, no puede resolver.

Finalmente, la tercera función de la dirección, consiste en la creación de subsistemas de observación-control para conocer el desarrollo laboral. Consecuentemente, establecerá mecanismos de regulación de las desviaciones observadas con respecto a las esperanzas previstas.

Para Mintzberg, los roles de los mandos, se agrupan en torno a tres categorías:

- Relacionados con 'otras personas'.

- Función, Rol, de representación de la entidad.
- Rol de Líder.
- Rol de relación con los otros.

Relacionados con la 'información'.

- Rol monitor. Recibe información.
- Rol difusor.
- Rol portavoz.

- Relacionados con la 'toma de decisiones'.

- Rol empresario.
- Rol solución de problemas.
- Rol distribuidor de recursos.
- Rol negociador.

LA DIRECCIÓN EN EL DEPORTE

El deporte, como actividad multiforme, presenta diversidad de situaciones de dirección, multitud de situaciones que precisan una dirección deportiva. Es común el hablar del equipo directivo de un club, pero también del director técnico o de la directora técnica. En un fundación deportiva municipal, existirá la figura, el puesto de la dirección-gerencia, el de la dirección del área deportiva, la dirección de proyectos de construcción, etc. Y cada polideportivo municipal, posee un director o directora, cuyas funciones, comparativamente con las de otros puestos de igual denominación en otros ámbitos, no llegarían más allá de meros encargados o encargadas.

Consiguientemente, el ámbito físico-deportivo no es ajeno a la riqueza de funciones dispares y diversas que, dentro de un área específica y a distintos niveles, requieren o se estructuran en base a funciones directivas diferentes.

Partiendo de la estructura propuesta de las cuatro vías de acceso al deporte, la vía de la Administración pública, la vía federativa, la académico-educativa y la sanitaria, llega a establecerse toda una compleja estructura deportiva que precisa de un estimable número de puestos directivos.

AUTORIDAD Y PODER EN LA DIRECCIÓN

Se trata de aspectos complejos, dentro de la propia complejidad del tema de las organizaciones, cuyo riguroso tratamiento excede las pretensiones presentes. No obstante, sí conviene dedicarles, al menos, una mención por cuanto su uso, y abuso, son una constante dentro del mundo deportivo y de una gran repercusión en el momento de planificar actuaciones o desarrollarlas. ¿cuántos presidentes de clubes de fútbol, por ejemplo, utilizan su autoridad para que el entrenador componga la alineación del equipo como él considere?. O, a otro nivel, ¿cuántos presidencias, gerencias..., utilizan el cargo para satisfacer sus propias necesidades personales de influencia y poder sobre las demás personas implicadas en el mismo plan deportivo?.

El concepto poder es el más amplio de ambos, al unir la habilidad que poseen ciertas personas, sus atributos personales, con su posición; lo que determina la base de la influencia.

La autoridad constituye un tipo de poder, pero dentro de una organización y su jerarquía. Es el poder que tiene un puesto y, consecuentemente, cada persona que lo ocupa.

Existen diferentes tipos de poder, o existen diferentes fuentes tales como:

- Poder legítimo. Es el que surge de un puesto, o posición, dentro de una estructura considerada, ésta, por las demás personas, como legítima. El ejercicio de este poder viene a ser el cumplimiento de las obligaciones del puesto. El poder que ejerce un concejal de deportes en el desempeño de su cargo, o el de una directora de instalación, haciendo cumplir las normativas oficiales que la rigen.

- Poder de experto/experta. Proviene del propio conocimiento técnico de una persona -conjuntamente con sus aptitudes- sobre determinados temas. La influencia que ejercen antiguos, antiguas deportistas, con sus comentarios, en las retransmisiones de portivas.

- Poder carismático y referencial. El que ejercen sobre su grupo, directoras y directores con un gran carisma, un gran atractivo personal, entre las personas subordinadas; el poder y la influencia que ejercen figuras actuales del deporte sobre los y las jóvenes promesas, que tratarán de seguir sus indicaciones (aunque, éstas, no sean de tipo deportivo), de emularles, etc. Se utiliza actualmente, con mucha frecuencia, para atajar o prevenir problemas sociales de la juventud.

- Poder de recompensar. El logrado a través de la acción de recompensar o premiar, determinadas actuaciones, bien sea de forma económica, psicológica (moral), o específica. El poder que ejerce un

entrenador al sacar al campo a una jugadora, a un jugador, después de una semana de grandes esfuerzos; o el de gratificar con una prima por ganar un partido.

- Poder coercitivo. Proviene, generalmente, del poder legítimo, y está muy relacionado con el de recompensar, aunque se trata justamente del signo inverso, el castigar o el no premiar, determinadas actuaciones. Unos malos resultados en las dos últimas actuaciones como representante del equipo nacional, hacen que la seleccionadora no cuente con una determinada atleta en el siguiente campeonato.

TEORÍAS Y MODELOS DE LA DIRECCIÓN

No existe una visión única y universal acerca del proceso de dirigir. Por el contrario, existen concepciones diferentes, abordadas desde perspectivas distintas, tanto psicológicas como sociológicas. Unas se basan, se fundamentan, en las cualidades personales de quien dirige; otras en la conducta que desarrolla, etc.; se exponen, seguidamente, cuatro modelos de dirección.

- Teorías Trait o basadas en las cualidades innatas de la persona. Numerosos trabajos de investigación han determinado un conjunto de intereses y aptitudes que aparecen en directoras, jefes..., en muchas situaciones, diferentes, de mando; vienen a repetirse en circunstancias diversas. Del mismo modo, se han determinado como cualidades, una inteligencia superior o determinados rasgos de personalidad como confianza en sí mismo, iniciativa, originalidad... La lista de estas cualidades, no obstante, lejos de mantenerse constante, va en incremento paulatino, lo que convierte a quien dirige, en un ser superado y cada vez más necesitado de nuevas cualidades.

Cabe indicar, como crítica, que la posesión de determinadas cualidades no garantiza una dirección eficaz en todos los casos. Aspectos como la diversidad de situaciones, o los factores ambientales, tienen su influencia en el proceso; por lo mismo que puede darse la situación contraria, la propia personalidad influir en ellos. Por otro lado la precisión de los instrumentos para medir estas cualidades y rasgos de la personalidad y del carácter, cuestionan algunas de las investigaciones; no pueden aislarse determinados rasgos de la personalidad de un sujeto; éstos actúan de forma interaccionada, lo que dificulta su estudio independizado. La posesión 'innata' de determinadas cualidades, no es garantía de una idónea dirección.

- Teorías centradas en la conducta. Surgen como antagonistas de las anteriores, al determinarse que las teorías de la personalidad, por sí solas, no esclarecen el proceso de dirección, sino que constituyen un factor, más, de influencia.

Estas teorías se crean a partir de la hipótesis de que es posible aprender la capacidad para dirigir; por ello basta con crear e impartir cursos específicos de enseñanza, perfeccionamiento y formación de puestos de dirección.

Al igual que la anterior, esta teoría, obvia los factores ambientales, condicionantes y modificadores situacionales constantes.

- Teoría de la contingencia de Fiedler. Es el más conocido de los modelos basados en la contingencia; encaminado, precisamente, en el sentido de que la eficacia de la dirección se consigue, bien variando el

estilo de dirección de quien ocupa la jefatura o, bien modificando la situación laboral del grupo. Para ello establece un sistema tridimensional en el que puedan determinarse cada una de las situaciones de la dirección, según las tres variables:

1. Tipo de relaciones entre jefatura y miembros de su grupo.

2. Grado de estructuración del trabajo que hay que realizar.

3. El poder y la autoridad que lleva asociado el cargo de la jefatura. Paralelamente, la dirección o jefatura, puntúan el modo en que perciben, valoran y describen a sus subordinados, subordinadas. De este modo se establece una puntuación final del proceso, aunque persiste la problemática de la relación de la personalidad del director, directora, con la situación ambiental.

- Teoría; Path-Goal (camino-meta). Basadas en la teoría de la expectativa de la motivación. El proceso de dirigir motiva en tanto en cuanto que vincula, directamente, la realización eficaz del trabajo, a la satisfacción de las necesidades de las y los miembros que son dirigidos. El papel jefe consiste en dos funciones distintas. Por un lado incrementar sus beneficios personales y los resultados de sus subordinados/as; y, por otro, ejercer una función de dirección y asesoramiento de modo que facilite el camino para la consecución de las metas, eliminando los obstáculos que puedan surgir. Todo ello basado en dos premisas situacionales básicas, las características personales de las personas miembros, sobre todo en lo referente a la percepción de las propias aptitudes y, también, las variables medioambientales.

DIRECCIÓN PARA LAS PLANIFICACIONES, ESTRATÉGICA, TÁCTICA Y OPERACIONAL

Toda dirección tiene, como uno de sus cometidos, la planificación. En consonancia con el nivel en que dicha dirección se encuentre dentro del organigrama, adquirirá un carácter marcadamente estratégico, táctico o, a niveles de ejecución, operacional.

- Primeramente, los niveles de ejecución de cada una son distintos. Las políticas a las que se ven sometidas serán, por tanto, también diferentes. Mientras que la dirección estratégica marca la política del proceso, y puede, a su vez, estar inmersa en una estructura superior (políticamente), la dirección ejecutiva asume la política marcada por la estratégica y define su 'propia política' que se circunscribirá, básicamente, a normas internas.

- Los fines y los objetivos son, siempre, más imprecisos, menos cuantificables, que las metas, al responder, generalmente éstas, a aspectos concretos frente a la variedad de aquellos. Los alcances, en cada caso, son de muy diferente magnitud, llegando de la generalidad total a la máxima abstracción.

- Las alternativas para la acción son mayores en la dirección estratégica que en la ejecutiva; concretándose en ésta, fundamentalmente, en aspectos técnicos. La incertidumbre será, por tanto, mayor en la primera que en la segunda.

- La temporalidad es una función con mayor grado de exigencia en la planificación ejecutiva y en la táctica que en la estratégica. En ésta se diluye irregularmente, a pesar de que todo el proceso es interactivo.
- El grado de responsabilidad será mayor a nivel de dirección estratégico que a nivel ejecutivo, recayendo en el primer caso, más en la persona que en el puesto, a diferencia del segundo caso.
- El diagnóstico, así como la información, requeridos en la dirección estratégica, será más vago, amplio y general que el precisado en la dirección ejecutiva, en la que responderá a necesidades más concretas y técnicas.
- La planificación y la actuación, unidas en la dirección ejecutiva, van separadamente en la dirección estratégica.
- El personal implicado en cada una es, para cada caso, de muy diferente formación profesional. Igualmente será diferente en cuanto a implicación numérica, que será mayor en la dirección ejecutiva que en las otras.
- Siempre resultará más fácilmente evaluable la obtención de una meta que la obtención de un objetivo (al estar, un objetivo, compuesto por diferentes metas).