

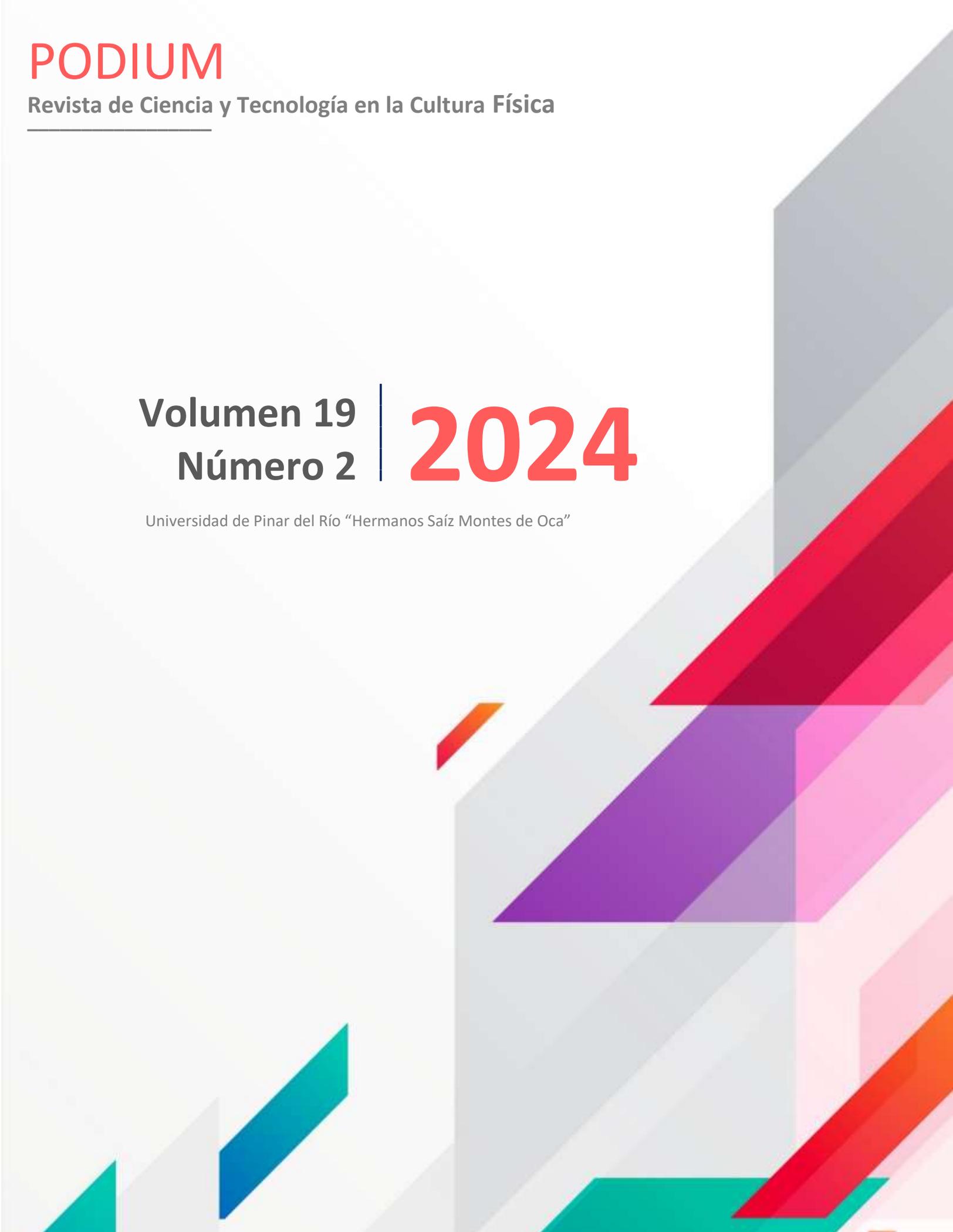
PODIUM

Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física

Volumen 19
Número 2

2024

Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca"



Artículo original

Estructura organizativa para el Club de Boxeo Mas Holding, Sri Lanka

Organizational structure for Mas Holding Boxing Club, Sri Lanka

Estrutura organizacional do Mas Holding Boxing Club, Sri Lanka

Dushan Lalisha Kahatapitiya*¹ , Nereyda Piñeiro Suárez*¹ 

*¹Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte "Manuel Fajardo", La Habana, Cuba

Autor para la correspondencia: filosofa2021@gmail.com

Recibido: 08/11/2023

Aprobado: 13/03/2024

RESUMEN

En el Club de Boxeo MAS Holding, en Sri Lanka, se constatan insuficiencias en las relaciones entre las áreas organizativas de la estructura actual y con ello, poca coherencia de acciones estratégicas para el logro de los objetivos de la institución deportiva; ello se manifiesta en la poca estabilidad de los resultados competitivos nacional e internacionalmente, lo anterior asociado a que la estructura organizativa responde a criterios muy pragmáticos y utilitarios, resulta insuficiente y se ha convertido en una barrera que impide asumir, creadoramente, los cambios del entorno. La investigación tiene como objetivo determinar los componentes de una estructura para la gestión deportiva del Club de Boxeo MAS Holding, Sri Lanka. El resultado está en la concepción teórica de la estructura organizacional para el Club de Boxeo Mas Holding que responde a los fundamentos jurídicos, políticos y administrativos del país,



y da respuesta a las exigencias de cambios para el desarrollo de la actividad deportiva. Se sostiene dicha estructura en principios como la eficiencia, el carácter dinámico, flexible e innovador y sujeta a cambios, según los escenarios que se presenten al boxeo.

Palabras clave: diseño organizacional, club deportivo, estructura organizacional

ABSTRACT

In the MAS Holding Boxing Club, in Sri Lanka, there are insufficiencies in the relationships between the organizational areas of the current structure and with it, little coherence of strategic actions to achieve the objectives of the sports institution; This is manifested in the poor stability of competitive results nationally and internationally, the above, associated with the fact that the organizational structure responds to very pragmatic and utilitarian criteria, is insufficient and has become a barrier that prevents creatively assuming the changes in the environment. . The research aims to determine the components of a structure for the sports management of the MAS Holding Boxing Club, Sri Lanka. The result is in the theoretical conception of the organizational structure for the Mas Holding Boxing Club that responds to the legal, political and administrative foundations of the country, and responds to the demands for changes for the development of sporting activity. This structure is supported by principles such as efficiency, dynamic, flexible and innovative character and subject to change, depending on the scenarios presented to boxing.

Keywords: organizational design, sports club, organizational structure

RESUMO

No MAS Holding Boxing Club, no Sri Lanka, existem insuficiências nas relações entre as áreas organizacionais da estrutura atual e com ela, pouca coerência de ações estratégicas para atingir os objetivos da instituição desportiva; Isto manifesta-se na fraca estabilidade dos resultados competitivos a nível nacional e internacional, o que precede, associado ao facto de a estrutura organizacional responder a critérios muito pragmáticos e utilitários, ser insuficiente e ter-se tornado uma barreira que impede assumir criativamente as mudanças





no ambiente. . A pesquisa tem como objetivo determinar os componentes de uma estrutura de gestão esportiva do MAS Holding Boxing Club, Sri Lanka. O resultado está na concepção teórica da estrutura organizacional do Mas Holding Boxing Club que responde aos fundamentos legais, políticos e administrativos do país, e responde às demandas de mudanças para o desenvolvimento da atividade esportiva. Esta estrutura é sustentada por princípios como eficiência, caráter dinâmico, flexível e inovador e sujeita a alterações, dependendo dos cenários apresentados ao boxe.

Palavras-chave: desenho organizacional, clube desportivo, estrutura organizacional

INTRODUCCIÓN

Los cambios que se producen en el contexto socioeconómico de forma global, inciden significativamente en el desempeño de las diferentes organizaciones, lo que evidencia la necesidad de su redireccionamiento para dar respuestas eficientes a las demandas de clientes cada vez más exigentes.

Sin embargo, este proceso es complejo dado que las organizaciones están conformadas por individuos que desempeñan diferentes roles dentro de ellas, su cultura organizacional se ha afianzado y con ello, se ha formado una imagen sustentada en valores compartidos y se ha consolidado el papel de la organización de forma tal que, el paso hacia nuevas formas de hacer y la modificación del actuar, en función de los cambios y retos del contexto y los clientes, requiere de interiorización y comprensión por parte de cada miembro. Es aquí donde la ciencia desempeña un rol importante para buscar las alternativas posibles que conduzcan al cambio en la organización.

Se considera precisar un análisis de la organización en su conjunto que permita rediseñarla para cumplir con las exigencias que se plantean. En este caso, se parte de la estructura dado que genera un orden de la organización, es donde se identifican y clasifican las actividades que se realizan, se precisan los departamentos o grupos de trabajo y se asigna la autoridad.



En el contexto de las organizaciones deportivas, se evidencia la estabilidad de las estructuras de las diferentes formas organizativas; no obstante, en muchos países donde prima la propiedad privada, pocas organizaciones deportivas nacionales están lo suficientemente estructuradas como para hacer frente a los desafíos que representa un ambiente deportivo profesional, con promotores y fuerte influencia de los medios de información masiva, donde cada uno de ellos intenta imponer y tomar el control de las actividades promocionales y mercantiles de los eventos deportivos.

Esta situación, se ha constatado indistintamente en entrevistas informales, con los directivos del Club de Boxeo Mas Holding de Sri Lanka, una organización sin fines de lucro, creada por un empresario para fomentar la práctica de dicho deporte, así como extender los beneficios de esta actividad a varios lugares del citado país. La forma en que se estructura la organización del club responde a criterios prácticos, es decir, basados en experiencias asociadas a la compañía que presupuesta el funcionamiento de la organización; de ahí que surja la interrogante ¿cómo estructurar el Club de Boxeo Mas Holding de Sri Lanka como organización deportiva básica?

Las investigaciones relacionadas con problemáticas similares hacen referencia a que cada organización funciona de diferente forma, pues cada una adopta la estructura organizacional que le ayude a obtener sus metas y objetivos y a partir de ello debe planificar todo el proceso, delimitar las funciones de cada uno de los individuos que conforman la organización, definir puestos y responsabilidades, así como precisar el capital humano que requiere (Quiroa, 2020).

Por ello, la estructura organizacional posee un alto significado para promover el cambio hacia nuevas formas de hacer, pues identifica adecuadamente su misión y objeto social, brinda orden y una determinada forma para dirigir, el poder diferenciar las tareas y el funcionamiento interno, la delimitación de responsabilidades e identificación de las líneas de comunicación internas y externas, entre otros (Ídem).

Las ciencias de la dirección científica aportan importantes elementos para precisar la estructura organizacional más adecuada, según el tipo de organización y/o institución. Se



constató que, históricamente, estos estudios han evolucionado en correspondencia con épocas o periodos determinados y se encuentran referencias de diferentes enfoques que responden a posiciones o concepciones propias de esos periodos, lo que facilita la comprensión del tipo de estructura organizacional que se asume. Se identifican los enfoques clásico-tecnológico en las tareas, ambiental y reducción del tamaño (Brume, 2019).

A la luz de la teoría general de los sistemas (1940), se evidencian cambios en la concepción e interpretación de las organizaciones e instituciones, esta visión considera la organización como un sistema orgánicamente vivo, en el que interactúan los factores endógenos con los exógenos sobre el cual unos inputs (materia prima, personal, procesos, etc.) producen outputs (servicios, bienes etc.). Se manifiesta la influencia de la teoría general de los sistemas en los criterios de Daft (2010) que de forma sintética declara a las organizaciones como entidades sociales que poseen metas, y estas pueden lograrse a partir de un sistema de actividades estructuradas y coordinadas, en forma deliberada vinculadas al entorno. Se puede inferir de esta idea que las organizaciones son entidades complejas y que su relación con el entorno y medio le plantea exigencias y necesidades de adaptación permanente.

El cambio de la estructura de la organización se decide por la alta dirección de la institución, dichas decisiones suelen ser el resultado de un diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura organizacional, el poder, los comportamientos políticos, el diseño de los puestos de una organización, el contexto, el sistema de comunicación, las relaciones con otras organizaciones y/o instituciones, el papel que desempeña en la sociedad y las normativas nacionales e internacionales.

Es criterio de los autores que el diseño organizacional constituye un factor de ventaja competitiva para la organización, razón por la cual requiere sea elaborada de manera profesional con fundamentos teóricos metodológicos y sustentos prácticos que generen valor agregado a la organización. Por ello, mediante el diseño organizacional se estructuran, ordenada y sinérgicamente, las diversas unidades de una organización (Louffat, 2017).

Para Strategor (1995) la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de



comunicación entre cada unidad. Mintzberg (1995) señala que la estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de estas, pues considera la estructura organizacional una estructura intencional de roles, donde cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Según Hall (1996) la estructura organizacional es el arreglo de las partes de la organización. En el caso de Hodge (2003) considera que la estructura debe de ser contingente, es decir, que sepa adaptarse a cada situación de la organización y a los cambios de los miembros, entre otros; por tanto, la estructura de una organización no debe estar fija nunca. Al valorar el contexto actual, este investigador considera que toda organización se enfrenta a los retos de lograr una buena dirección en un entorno global cambiante, buscar un diseño y una estructuración acorde a sus aspiraciones, ser competitiva, reducir la complejidad y mejorar la reacción frente a los cambios del entorno, así como asumir una gestión ética y moral que la identifique.

En el caso de Chiavenato (2007) define a la estructura organizacional como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad. Para los autores del presente trabajo, los diferentes criterios abordados poseen puntos comunes tales como:

- La estructura organizacional posee representación gráfica (Organigrama).
- Se precisan relaciones, funciones, división del trabajo, jerarquía y canales de autoridad.
- La estructura organizacional se refiere a la organización interna.
- Constituyen organizaciones intencionales de roles.
- Las estructuras son diversas, dependen de su amplitud, del objetivo, de su función social, así como de las políticas a las cuales responden.

Los referentes teóricos sobre los tipos de estructuras coinciden en que pueden ser de carácter lineal (relacionada con los niveles de autoridad y decisión centralizada), horizontal (alta



dirección más cerca de los trabajadores de primera línea), funcional (ordena y agrupa a personas con puestos similares), divisional (se organiza por un tipo de producto), matricial (divide el sistema de trabajo) y central (son más complejas).

La selección de cualquiera de las citadas estructuras responde a su pertinencia, en correspondencia con la organización de la cual se trate y no puede considerarse una mejor que la otra, porque ellas se interrelacionan al tener en cuenta el objeto social, la magnitud, las características, los recursos, los objetivos y el tipo de organización, entre otros factores.

En el contexto deportivo, se coincide con Acosta (2005) en una importante problemática asociada a estructuras organizacionales cuando precisa que pocas organizaciones deportivas nacionales, 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 individual como colectiva, en un tiempo determinado.

Asociado a las diferentes organizaciones deportivas que existen y el funcionamiento de ellas, Segredo (2016) señala que estas se clasifican en correspondencia con los objetivos que se les asigna: el recurso financiero, el de sistemas y los recursos humanos y tienen que estar en constante cambio, buscar la actualización continua, al inducir la nueva reestructuración de la organización de acuerdo con los cambios internos y externos.

El club constituye un tipo de organización deportiva, definida por Montero & Del Toro (2005) como el conjunto de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que interactúan para lograr determinados objetivos, componente del sistema organizativo que garantiza de forma directa la práctica de las actividades físicas y deportivas. Es donde se verifica la práctica, donde se produce el servicio de la actividad física y el deporte.

Por lo antes planteado, la presente investigación tiene como objetivo determinar la estructura organizativa para el Club de Boxeo Mas Holding, en Sri Lanka, teniendo en cuenta la necesidad de lograr mejores resultados en las diferentes competiciones.





MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se realizó en el contexto de los estudios de maestrías y de doctorado, comprendido en el periodo entre 2016 a 2023, en la Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte "Comandante M. Fajardo", La Habana. Los estudios están centrados en el Club de Boxeo Mas Holding, de Sri Lanka referidos en una primera parte a la reorganización del capital humano (maestría) y en la segunda parte (doctorado) a la reorganización de la estructura organizacional de dicho club. A su vez, constituye una investigación de interés para la alta dirección de la organización. Es una investigación de carácter descriptiva, dada la profundidad del estudio. No se aplicó ningún criterio de exclusión, dado por el carácter intencional.

La población participante la constituyeron los seis administrativos que dirigen el club, en la que uno se desempeña como director, dos son funcionarios y tres son entrenadores. Significativo es que el 100 % son del sexo masculino, además, más del 80 % tiene entre seis y más de 10 años de experiencia como directivo, mientras que la categoría profesional está equiparada en 50 % de la técnica y la universitaria. Se constató que los directivos que tienen categoría de técnicos poseen la mayor experiencia en esta labor.



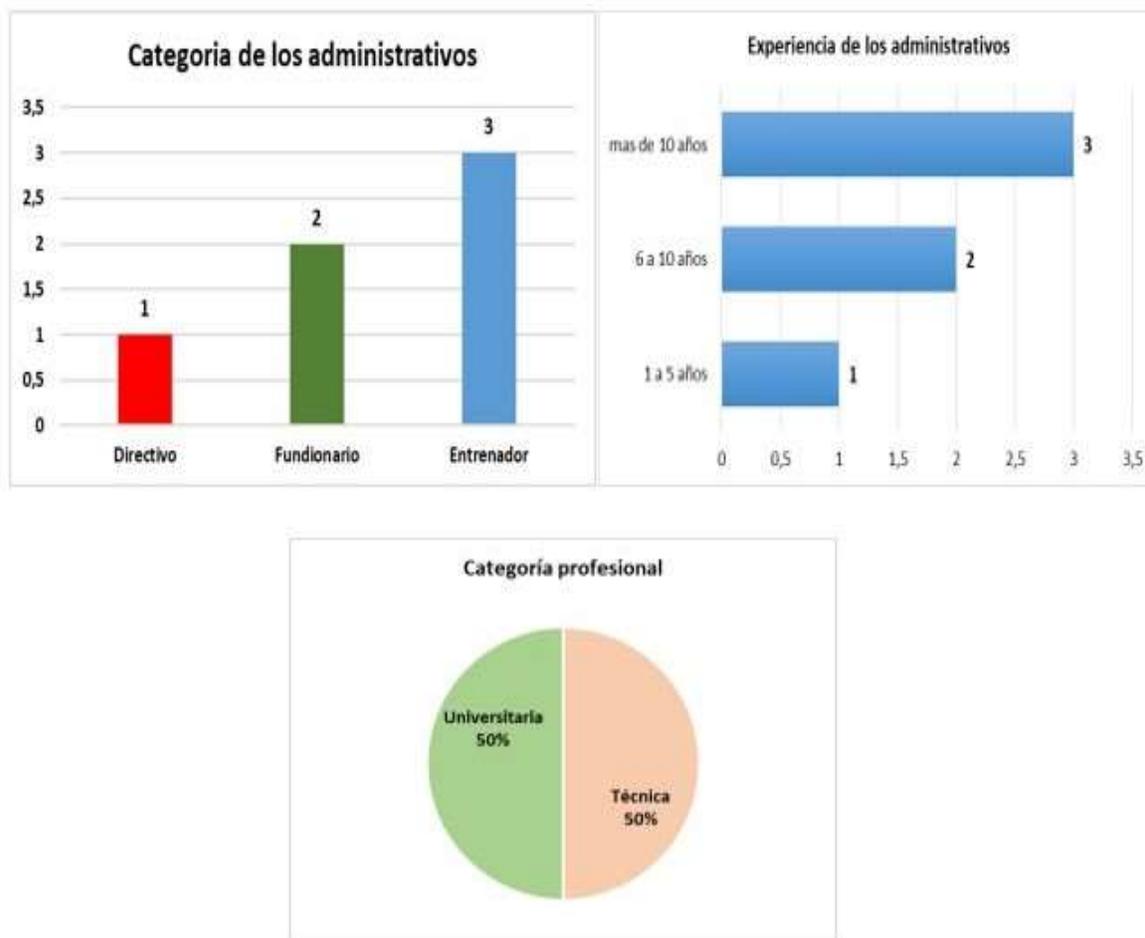
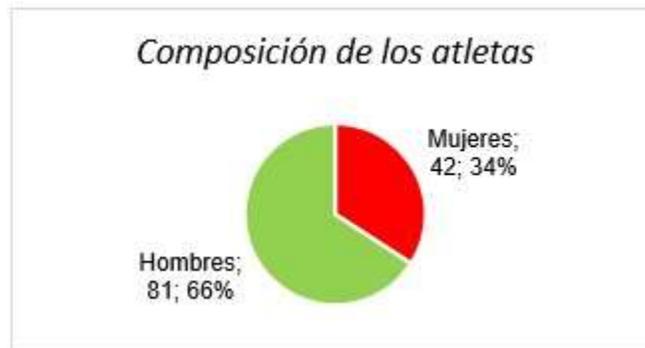


Fig. 1. Caracterización de los administrativos del club. (Elaboración propia)

Formaron parte de la población en la investigación, los 123 atletas afiliados al Club de Boxeo Club MAS Holdings, de ellos 81 boxeadores y 42 boxeadoras. Los mismos se distribuyeron según el rendimiento, se situaron los mejores 30 hombres y las mejores 20 mujeres en un primer nivel dentro del club y los restantes, tanto hombres como mujeres, en un lugar de desarrollo. Así lo muestra la figura a continuación:





*Fig. 2. Distribución por sexo de los atletas de boxeo del Club MAS Holdings de Sri Lanka
(Elaboración propia)*

Los métodos se seleccionaron a partir de la operacionalización de la variable a investigar (Arias, 2021), es decir, después del análisis teórico y práctico, entre los teóricos se utilizó el análisis y síntesis, el histórico lógico, la modelación teórica y el enfoque sistémico. Entre los métodos empíricos se emplearon la revisión de documentos, observación, entrevista testimonio, criterio especialistas y criterio de usuarios, que permitieron obtener la información acerca del estado actual del problema y determinar la percepción de la población sobre el objeto investigado. Además de la estadística descriptiva, para procesar la información que aportaron los métodos empíricos, ello permitió precisar la media aritmética, el empleo de gráficos estadísticos y el comportamiento modal.

Tabla 1. Operacionalización de la variable estructura organizacional. Dimensiones e indicadores

Dimensiones	Indicadores
Funcionamiento general	1. Proyección estratégica definida (Objetivos claros y tareas bien definidas). 2. Existencia de un proyecto de trabajo común y participativo. 3. Coordinación de las actividades en función de los objetivos estratégicos 4. Proyección del diálogo y colaboración dentro del equipo trabajadores. 5. Posibilidades de participación de todos los miembros en la vida de la organización. 6. Existencia de recursos materiales, tecnológicos y financieros que garantizan un buen funcionamiento



Direcciones del trabajo	<ol style="list-style-type: none">1. Clima en que se desarrollan los colectivos de entrenamiento y trabajo en general.2. Organización y disponibilidad de los recursos económicos y materiales3. Configuración de los colectivos de trabajo4. Proyección de los colectivos de trabajos para implementar nuevas formas de trabajo5. Eficiencia y eficacia del sistema de reuniones de la organización6. Reconocimiento e incentivo al trabajo realizado7. Potenciación de la ciencia como fundamento del sistema de trabajo de la organización
Colectivos de trabajo/entrenamiento	<ol style="list-style-type: none">1. Participación de los miembros de la organización en las tareas.2. Influencia del colectivo en la toma de decisiones en la organización3. Clarificación y reflexión colectiva sobre las metas u objetivos de la organización4. Eficacia en el cumplimiento de las funciones propias de cada colectivo5. Dinámica de las reuniones de los colectivos en función de plantear soluciones.6. Grado de cumplimiento de los acuerdos que se toman en las reuniones

La observación: se aplicó una guía que tuvo como objetivo valorar el comportamiento de las relaciones entre directivos y miembros del club, así como la estructura existente y su funcionamiento, a través de las diferentes áreas o departamentos. La escala para evaluar los criterios fue de carácter cualitativa (sí-no-poco adecuada). Para la obtención de la información, se decidió aplicar el instrumento en días alternos y dos veces por semana, durante 15 días, ello permitió precisar los criterios y su comportamiento modal.



Tabla 2. Guía de observación

Criterios	Poco adecuada	Sí	No	Observaciones
1. Existencia del organigrama de la organización.				
2. Está determinada la jerarquización de las relaciones entre las áreas o departamentos.				
3. Reglamento interno de la organización.				
4. Áreas de trabajo definidas y con sus funciones.				
5. Sitio informacional sobre la organización y sus objetivos.				
6. Comisiones técnicas de dirección definidas.				
7. Estilo de dirección predominantemente.				
8. Manifestación de las relaciones entre directivos y miembros de la organización.				
9. Comportamiento organizacional de la organización.				

La entrevista testimonio: se realizó al presidente del club Mr. Dian Gómez, con el objetivo de conocer los orígenes del club, el sistema de trabajo de la organización, su objeto social y la estructura organizacional, así como su criterio sobre esta última. Con antelación se le hizo llegar la solicitud para aplicar este instrumento y se le dio a conocer los aspectos señalados. Para obtener la información, se empleó grabadora y se transcribió.

La revisión de documentos: se consideró de forma intencional revisar los documentos siguientes:

- Constitución de la República de Sri Lanka.
- Planificación Estratégica del Club MAS Holdings de Sri Lanka, para el entrenamiento deportivo de las etapas (2013-2016, 2017-2022).
- Sistema organizativo del Club MAS Holdings de Sri Lanka, su estructura y funciones.
- Actas del Consejo Técnico-direccional del Club (2013-2016, 2017-2022).



La triangulación metodológica (en este caso inter-método): con el propósito de determinar no solo la ocurrencia ocasional de algo, sino diferenciar o distinguir la causalidad de la evidencia, se sintetizaron los resultados derivados de diferentes fuentes (la encuesta, la entrevista y el análisis de documentos) ello permitió, mediante un proceso inferencial inductivo, dar objetividad a la información recopilada, a partir de la comparación y cruzamiento de los datos obtenidos desde diversas fuentes (Feria et al., 2019).

RESULTADOS Y DICUSIÓN

El escenario de la investigación es el Club MAS Holdings de Sri Lanka, núcleo principal que deriva en 12 sucursales. Como parte del proceso, se obtuvo un grupo de datos generales relacionados con los directivos principales del club, seis en total: uno se desempeña como director, dos son funcionarios y tres son entrenadores.

El 100 % son del sexo masculino, más del 80 % tiene entre seis y más de 10 años de experiencia como directivo, mientras que la categoría profesional está equiparada entre 50 % de la técnica y la universitaria. En esta información se destaca que los directivos que tienen categoría de técnicos poseen la mayor experiencia en esta labor.

Un dato que resulta importante es que en el Club de Boxeo MAS Holdings tiene afiliado a 123 atletas de boxeo, de ellos 81 boxeadores y 42 boxeadoras. Los mismos están distribuidos por rendimiento, se sitúan los mejores 30 hombres y las mejores 20 mujeres en un lugar del club y los restantes, tanto hombres como mujeres, en un lugar de desarrollo.

En la observación, se aplica la guía de observación en días alternos y dos veces por semana, durante 15 días, ello permite precisar los criterios con mayores dificultades y su comportamiento modal.

Los resultados son los siguientes: se determinaron nueve criterios a observar, de ellos seis resultan poco adecuados y uno, no se ha trabajado. Los otros dos no manifiestan dificultades.



No poseen dificultades los criterios uno y dos, mientras que, en los restantes, se observó la siguiente situación:

3. Reglamento interno de la organización. No-No se ha confeccionado por no tener personal con la preparación suficiente para ello.

4. Áreas de trabajo definidas y con sus funciones. Poco adecuada-Están precisadas las áreas, pero no las funciones, por lo que entrelazan las mismas entre las áreas.

5. Sitio informacional sobre la organización y sus objetivos. Poco adecuada-Se evidencia información, pero en las áreas, no de forma general.

6. Comisiones técnicas de dirección definidas. Poco adecuada-Las mismas no tienen una funcionabilidad sistemática, es insuficiente su funcionamiento para adoptar soluciones.

7. Estilo de dirección predominantemente. Poco adecuada-Carácter proactivo, soluciones a corto plazo, visión funcional, soluciones por lo general rutinarias, cambios a pequeña escala, decisiones cortoplacistas.

8. Manifestación de las relaciones entre directivos y miembros de la organización. Poco adecuada-Aunque se manifiestan estas relaciones se aprecia que existe una distinción para ello.

9. Comportamiento organizacional de la organización. Poco adecuada-El sistema de las relaciones muestra una identidad entre los miembros del club, un comportamiento que identifica la cultura de esta organización: identidad, responsabilidad y compromiso.

Los resultados de la revisión de documentos conducen a determinar que la estructura organizacional que posee el club resulta poco efectiva, muy simple y no se precisan la responsabilidad de cada área y sus niveles decisorios, esto se evidencia en que se toman decisiones a nivel de los directivos principales, lo que incide en los bajos resultados deportivos desde el punto de vista competitivo y poca visión para la selección de



participación en competencias de alto nivel, realizada a partir de criterios personales, hecho constatado mediante criterios de los propios directivos de dicha organización.

Asimismo, se cumple con las regulaciones e indicaciones para las organizaciones deportivas establecidas en la Constitución de la República de Sri Lanka. Se evidencia la falta de orientación hacia las necesidades objetivas y de base que afectan el desempeño de los entrenadores frente a sus atletas. Sobre el proceso de planificación del entrenamiento deportivo no se realiza en concordancia con la caracterización del tipo de competencia en las que se ha previsto participen los atletas del club, tanto del año como del cuatrienio, y no se analizan en las actas de los órganos técnicos ni en las del consejo de dirección del club.

El nivel de conocimiento de los entrenadores sobre el proceso de dirección del entrenamiento deportivo es insuficiente, no se concibe como la actividad fundamental del club, en lo particular lo relacionado con el papel de la organización de la estructura para garantizar la participación de los atletas en las diferentes competencias, este elemento manifiesta el escaso tratamiento que se le da al análisis de la calidad de los entrenamientos deportivos.

Se detectaron dificultades en las actas del consejo técnico de dirección del club y sobre todo las dirigidas al proceso de entrenamiento deportivo y estructura organizacional, entre ellas, entrenamientos deportivos que no se organizan en correspondencia con la característica de las competencias en las que deben participar los atletas y no son analizadas por el órgano técnico, las áreas o departamentos evidencian una descoordinación para la organización de las acciones de apoyo a las funciones principales, las actividades de cada área o departamento no satisfacen las necesidades para el desarrollo de las actividades que se programan, las decisiones se toman de forma deliberada por los directivos, la gerencia o dirección del club, quienes determina la participación de los atletas en las diferentes competencias.

Resultados de la entrevista testimonio al presidente del club Mr. Dian Gómez; el criterio relacionado con los orígenes y la motivación para formar El Club de Boxeo MAS Holding, se conoce que es una empresa familiar y posee sucursales en la India y en Sri Lanka. Su



objeto fundamental es la producción de ropa interior femenina para marcas reconocidas. En el caso específico de la presente investigación se enmarca en la sucursal radicada en Sri Lanka.

Esta empresa, fundada en 1999, sin fines de lucro, es dirigida por un exboxeador que, dada su afición por este deporte, ha patrocinado durante años el boxeo y ha aportado los recursos materiales y financieros para ello.

Al indagar sobre la organización del club para su desempeño, se parte de que existen normativas generales para conformar un club, se deben tener en cuenta los criterios del Ministerio Deportivo del país, así como las disposiciones del Comité Olímpico Nacional. Todos ellos se rigen por el Comité Olímpico Internacional y de ahí el reconocimiento de Sri Lanka, en diferentes deportes internacionales.

En lo que corresponde a la organización estructural del club, de forma práctica y para garantizar su funcionamiento, cuenta con un director con doble función: la administrativa y la financiera. El objetivo fundamental del club es contribuir a la práctica sistemática de esta actividad deportiva en el país y brindar a los deportistas y entrenadores un espacio sustentado en trabajos flexibles que puedan combinar con su tiempo de entrenamiento, incentivos económicos, becas escolares, etc.

El club principal tiene asociadas 12 sucursales que cuentan con los recursos necesarios (materiales y financieros) para el desarrollo de las actividades correspondientes. Tiene una fuerza técnica especializada, compuesta por 30 entrenadores nacionales y un entrenador cubano que presta sus servicios de colaboración y asesoramiento. Entre sus resultados se destaca la participación en campeonatos nacionales, regionales (Sur de Asia), mundiales y una participación en la Olimpiada 2008, en Beijing. Sin embargo, no se ha logrado obtener medallas en ninguna de estas competiciones.

Pero cuando se organizó el club, no se asumieron todos los elementos para su estructura y no se contó con el personal preparado para asumir las tareas, por ello se precisaron áreas o grupos de trabajo, tal es el caso del grupo para el entrenamiento deportivo, el grupo de



atención a la salud de atletas y del personal, el grupo económico y el grupo de gestión y promoción de actividades, con un director general. Pero esta estructura resulta poco práctica y se requiere perfeccionarla, en correspondencia con los criterios actuales de la dirección para un club.

Relacionado con la viabilidad de la estructura actual y los problemas que enfrenta, se considera que no es viable la estructura que se ha explicado anteriormente, pues las condiciones han cambiado, las exigencias nacionales e internacionales también, y el grupo que dirige la actividad no resulta suficiente. Entre los problemas existentes están que la organización y planificación de las tareas y actividades y el funcionamiento del club se han hecho muy complejos, pues no se han definido las funciones de cada componente de la estructura. Hay áreas como las relaciones con instituciones escolares que no se precisan y se pierde una gran cantidad de talentos.

En general, la estructura del club se ha quedado muy atrás, con respecto a lo que se quiere y aspira; sin embargo, hay investigaciones realizadas por encargo que trabajan elementos como la reorganización de los recursos humanos y el mejoramiento del entrenamiento deportivo por edades (niños, adolescentes y jóvenes).

Se triangularon los resultados obtenidos, a partir de los métodos aplicados y se constatan como regularidades:

- Existe una estructura con su correspondiente organigrama, pero no se precisan las responsabilidades de cada una y la gestión que le corresponde.
- El análisis hacia dentro por parte de los directivos, resulta poco crítico, situación que dificulta potenciar el cambio dentro de la organización en busca de su mejoramiento en general.
- El diagnóstico evidencia la pertinencia del problema científico estudiado y se demostró que es insuficiente el tratamiento relacionado con la estructura organizacional del club, lo que queda precisado en el análisis de los documentos considerados, y dicha documentación refieren más situaciones de entrenamiento,



compromisos de competiciones que se organizan a nivel local o nacional, así como captación de nuevos atletas para el club.

- Se constata lo necesario de modificar la estructura actual del Club de Boxeo MAS Holding, de Sri Lanka y proyectar una planificación estratégica coherente con la necesidad de lograr un posicionamiento en este deporte desde lo nacional como en lo regional (Asia Pacífico).

Para dar solución al problema, se realiza un diseño estructural para el Club de Boxeo MAS Holding, de Sri Lanka, donde se relacionan las características de las tareas que desarrolla y los actores con los que interacciona la organización, para ello se tienen en cuenta las particularidades del deporte en la actualidad.

Los clubes de boxeo se clasifican en las organizaciones deportivas, con la finalidad de promover y desarrollar el deporte, son entidades proveedoras de actividades deportivas (Gómez y Opazo, 2006) y su labor principal es la de ofrecer programas de actividad física de tipo recreativo o competitivo, de un deporte, en este caso, el boxeo.

En el club de boxeo también se aspira a formar equipos de primer nivel presentes en competiciones nacionales e internacionales. Este elemento es importante para definir las principales áreas de trabajo que debe desarrollar la organización.

En la literatura consultada, se analizan los tipos de estructuras organizacionales, para el caso que nos ocupa, se asume la estructura línea funcional, a partir del objeto social del Club Mas Holding, dirigido a la formación de atletas con un alto nivel de preparación en el boxeo y masificar este tipo de actividad deportiva, en el contexto de Sri Lanka. Como resultado se precisan las secciones organizacionales de la siguiente forma:



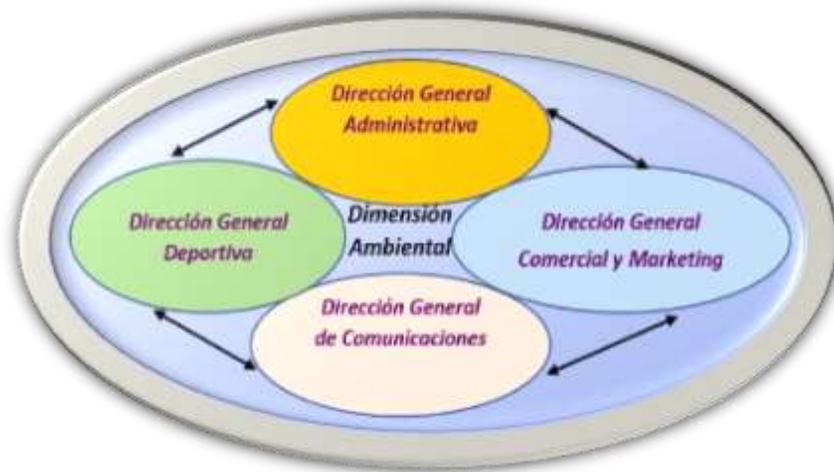


Fig. 3. Direcciones y su interrelación. Estructura para el Club de Boxeo MAS Holding de Sri Lanka y la Dimensión Ambiental. (Elaboración propia)

Se considera pertinente que los valores compartidos para la organización estén directamente relacionados con las responsabilidades que establece el Comité Olímpico Internacional (COI) para cualquier organización deportiva, como sustento de la estructura organizacional que se concibió para el Club de Boxeo Mas Holding, ellas responden a la responsabilidad individual, de los atletas, entrenadores y directivos, del público y las responsabilidades colectivas.

En la modelación de estructura del club, se tienen en cuenta las variables relacionadas con sus particularidades que refieren el grado de complejidad de la organización y el tamaño y grado de profesionalización y comercialización. En función de las cuatro direcciones en las que se divide el trabajo del club, se propone el esquema base.



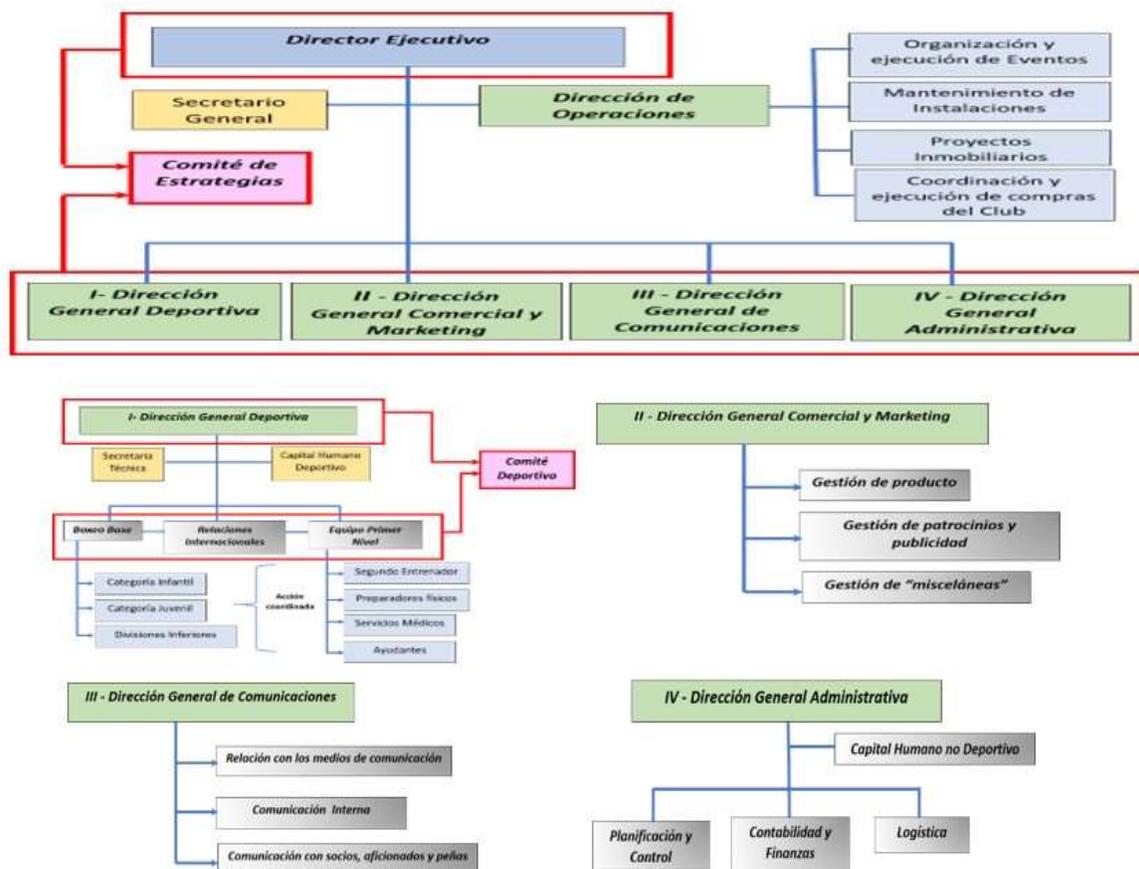


Fig. 4. Componentes de la estructura organizacional general para el Club de Boxeo MAS Holding de Sri Lanka. (Elaboración propia)

El resultado de esta modelación, se somete al criterio de los usuarios, que de forma general destacan:

- Mayores niveles de integración en el plano interno y externo, se toman en consideración los beneficios que aporta la Constitución del país para el desarrollo de la actividad deportiva en general, así como la proyección de incorporación de personas de diferentes grupos étnicos.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo para el desarrollo de esta actividad, e incentivar el conocimiento de la temática.



- Establecimiento de alianzas estratégicas, con entidades del entorno, aquí se refiere las instituciones escolares, las asociaciones de los diferentes grupos étnicos existentes en el país, así como otras instituciones sociales.
- Mayor compromiso y responsabilidad de los directivos y atletas, con el cumplimiento de las metas fijadas.
- Incentivar el predominio de lo estratégico sobre lo operativo, negociar cualquier tipo de objetivos que pueda integrarse al trabajo de la organización.
- Los especialistas consultados, al analizar la propuesta consideran que es viable la estructura, pues para el 65 % (13) es bastante adecuada, mientras que el restante 35 % (7) considera que es adecuada.
- Con relación a la factibilidad, el 75 % (15) de los encuestados evalúa que es bastante adecuada y el otro 25 % (5) la evalúa de adecuada.
- Sobre la potencialidad de ser implementada, el 70 % (14) de los especialistas lo asume como bastante adecuada y el restante 30 % (6) como adecuada.

Durante el proceso investigativo, se ha constatado que la temática referida es trabajada principalmente en el contexto empresarial o entidades productivas, y dado que las estructuras organizacionales resultan ser estables en el tiempo, no resulta muy amplia la bibliografía al respecto. Se constata que los trabajos realizados sobre la temática referencian con sistematicidad autores clásicos como Chiavenato (2004, 2007, 2017), Mintzberg (1991, 1995), Robbins (2009). Además, se realiza el tratamiento de la temática muy sintéticamente a través de análisis sobre recursos humanos, gestión de la calidad, capacitación, comportamiento organizacional y otros.

Ropa & Alama (2022) realizan un estudio, a partir de la función de gestión de las organizaciones, considerada como uno de los procesos más complejos dentro del funcionamiento de la organización. Estos autores precisan los diferentes enfoques de la gestión, muy relacionados con las fases de desarrollo de las concepciones del diseño organizacional, destacan que las organizaciones son sistemas abiertos e interrelacionados que forman parte de una sociedad mayor y consideran que, desde el enfoque sistémico, la



organización es una unidad estructurada por elementos o partes interrelacionadas, donde la partes aportan una dinámica al todo como suma de las partes.

En tanto, Sánchez (2019) considera que la organización y funcionamiento en un club deportivo no es tan clara y sencilla como a priori puede preverse, pues todo depende de los objetivos, intereses y el patrocinio. Este autor analiza los aspectos a tener en cuenta en un club deportivo desde la directiva, el cuerpo técnico y los jugadores hasta llegar a lo más concreto dentro del entrenamiento y la competición. Con esto solo no se logra el éxito en la competición, pero son diversos puntos o campos a tratar que sean de gran importancia para facilitar este logro. Se añaden las funciones que tiene cada miembro del staff técnico, así como de los distintos departamentos directivos del club. A su vez considera que hay aspectos tales como el profesionalismo en las diferentes áreas del club, el trabajo interdisciplinar y colaborativo, así como un buen clima de trabajo, fundamentales a tener en cuenta para llegar a la excelencia.

Para Ramírez et al. (2023) las organizaciones estructuralmente, se insertan en los modelos de desarrollo en aras de adaptarse a nuevas metodologías gerenciales que permitan respaldar la búsqueda de la optimización, aminorar la burocracia y estructura piramidal, lo que reduce los tiempos para la toma de decisiones, y Brume (2019) considera que la estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización; esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro.

CONCLUSIONES

El tratamiento teórico de la estructura organizacional permitió revelar las funciones básicas a considerar: deben producir resultados y alcanzar objetivos organizacionales, se diseñan para al menos regular o minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización y el flujo de información que se requiere para tomar la mejor opción y en gran



medida, está determinado por la estructura, en la cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

Se partió de la concepción de la modelación teórica para organizar y precisar el modelo de estructura para el Club de Boxeo MAS Holding, se tuvo en cuenta las particularidades que se establecen jurídicamente en Sri Lanka y se elaboró la estructura organizacional, por niveles, a través de los departamentos, con sus correspondientes funciones. Ello resultó viable, en tanto se aplicaron los resultados de una investigación anterior realizada por el autor sobre la organización de los recursos humanos (Maestría/ 2016) en el Club de Boxeo MAS Holding, como organización deportiva básica.

Con la elaboración y fundamentación de la estructura organizacional se contribuyó al perfeccionamiento de este tipo de organización deportiva básica, el Club de Boxeo MAS Holdintg, en Sri Lanka, de forma tal que favoreció el desarrollo proactivo de esta organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brume gonzález, m. J. (2019). *Estructura organizacional*. Sello editorial: institución universitaria itsa. [https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA - ORGANIZACIONAL.pdf](https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA_ORGANIZACIONAL.pdf)

Chiavenato, i. (2007). *Introducción a la teoría de la administración*. Mcgraw-hill/ínter american a editores, s.a. de c.v. a subsidiary of the m c g raw -h ill companies, inc. <http://bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/el007427.pdf>

Daft, r. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage learning. https://books.google.com.cu/books?id=a5rhorx2ojsc&printsec=copyright&rview=1&source=gbs_pub_info_r



- Del Rio vásquez, j. L. (2017). Gestión organizacional en entornos complejos por parte de las mipymes del sector servicios de la ciudad de sincelejo. *Tendencias*, 18(2), 45-57. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231290>
- Hall, r. H. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. Prentice hall hispanoamericana, s.a. https://books.google.com/cu/books/about/organizaciones.html?id=jtngpwaacaaj&redir_esc=y
- Hodge, b. J., anthony, w. P., & gales, l. M. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Pearson educación. https://books.google.com/cu/books/about/teor%c3%ada_de_la_organizaci%c3%b3n.html?id=3jqyowaacaaj&redir_esc=y
- Montero, r., & del toro, l. (2005). Apuntes para el estudio del sistema deportivo o sistema de cultura física y deportes. En l. Del toro reyes, *dirección de la cultura física: vol. Tomo uno*. Editorial josé martí. <https://www.efdeportes.com/efd178/el-sistema-organizativo-de-deporte-en-cuba.htm>
- Quiroa, m. (2020). *Estructura organizacional*. *Diccionario económico*. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/estructuraorganizacional>
- Ramírez, r. I., antequera, r. R., lay, n. D., & villalobos antúnez, j. V. (2023). Gestión organizacional en coordinaciones universitarias de postgrados. *Formación universitaria*, 16(3), 73-82. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062023000300073>
- Sánchez, p. (2019). Organización y funcionamiento en club de deporte colectivo para facilitar el éxito. *Jpehm: journal of physical education and human movement*, 1(1), 16-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7843024>
- Strategor. (1995). *Strategor: estrategia estructura decision identidad politica general de empresa*. Biblio empresa. https://books.google.com/cu/books/about/strategor_estrategia_estructura_decision.html?id=cymeogaacaaj&source=kp_book_description&redir_esc=y



Conflictos de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Los autores han participado en la redacción del trabajo y análisis de los documentos.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial
4.0 Internacional.

