

Revista Electrónica Actividad Física y Ciencias

Vol. 2, N° 2. Año 2010

Una visión global de las reglamentaciones y su influencia en el rendimiento deportivo

López de D'Amico, Rosa (PhD)
Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay - Venezuela
damicolopez@cantv.net

RESUMEN

Comprender las razones para triunfar en el deporte significa considerar una gran cantidad de variables. Este trabajo enfatiza en el estudio de las reglamentaciones al basarse en las políticas y estructuras existentes en organizaciones deportivas y las perspectivas de los miembros de las mismas. La función de la organización es crucial para el logro de las metas, puesto que las normas del grupo son fundamentales para la calidad del rendimiento del grupo, la alta ejecución es evidente solo cuando las normas fomentan la excelencia. Aquí se presenta la idea de reglamentaciones y normativas y su relación con rendimiento y eficacia. Igualmente se abarca la necesidad de estudiar la manera en que los miembros de la organización perciben las reglas. Esta investigación observa a la relación del éxito en el rendimiento de las organizaciones deportivas junto con sus políticas y estructuras que regulan y controlan la élite (alto rendimiento) del deporte de la gimnasia artística. En esta pesquisa seis organizaciones nacionales de gimnasia participaron: Australia, Ecuador, Francia, Indonesia, Italia y Nueva Zelanda. A pesar de las diferencias culturales y situaciones particulares de los participantes, todos ellos son miembros de la Federación Internacional de Gimnasia y concurren en competencias importantes con objetivos similares y en igualdad de condiciones reglamentarias. Los miembros de estas organizaciones presentan sus opiniones acerca de la importancia de las reglamentaciones oficiales. Concluyeron que los reglamentos son importantes para las organizaciones e influyen en el rendimiento de la organización, no obstante deben ser revisados y conocidos por los miembros de mismas.

Palabras claves: Reglamentaciones, participantes, resultados, organización, gerencia

ABSTRACT

A global view of regulations and their influence in sport performance

Understanding the reasons for success in sport means to consider a great quantity of variables. The emphasis in this study is on regulations since the members of sport bodies in this research were asked about their perspectives in terms of the existing policies and structures within the organisations. The function of the organisation is crucial to the achievement of goals, as group norms are critical to the quality of group performance, high performance is evident only when norms encourage excellence. Here is presented the idea of regulations and norms and their relationship with performance and effectiveness. Great concern, however, should be given to the way they the members of the organisation

perceive the regulations. This study looks at the relationship of success in performance of sport organisations together with their policies and structures that regulate and control the artistic gymnastics elite sport. Six national gymnastics bodies participated in this study: Australia, Ecuador, France, Indonesia, Italy and New Zealand. The members of these organisations present their views about the importance of regulations. In spite of their cultural differences and particular situations they are all members of the International Gymnastics Federation and participate at international competitions in equal conditions.

Key words: Regulations, participants, results, organization, management

1. Introducción

En la teoría organizacional, el término formalización se refiere a la extensión en la cual las normas, reglamentaciones, descripciones de funciones, políticas y procedimientos gobiernan la operación de una organización (Parkhouse, 1996). En deportes, el establecimiento de normas y reglamentaciones es básico en cualquier área. Las actas constitutivas de cada organización son puntos de partida para esto. No es una tarea fácil y algunas veces la falta de reglamentaciones o malos entendidos pueden provocar serios daños a la organización los cuales podrían o no ser fáciles de identificar. Hatch (1997) enfatizó que una organización requiere control porque es una integración de la relación humana. No se puede negar que cada organización tiene sus propias características, pero a pesar de ello, éstas persiguen metas similares.

Una regla es una directiva autoritaria en cuanto a conducta o procedimiento (Railey y Tschauner, 1993). Los documentos más importantes que contienen las reglas de cualquier Federación o Cuerpo Deportivo son entre otros: constitución, código de comportamiento (atletas, entrenadores, jueces, administradores), reglamentaciones técnicas, programas de estudio y niveles de acreditación para entrenadores y jueces, orientación general, niveles de los gimnastas, entre otros. Estos elementos constituyen el cuerpo de reglamentaciones que gobiernan el deporte y todos sus miembros tienen que asumirlos. Heinilä (1995: 101) se refirió a una disciplina deportiva como un conjunto de reglas constituyentes porque es “un producto de la imaginación humana ... reducido a reglas constituyentes definiendo el propósito deportivo, marco de referencia para el comportamiento, significa, ... adecuado para la búsqueda de ese propósito”¹. Las reglas son consideradas por mucha gente como falta de libertad, un mal necesario o un mecanismo burocrático para perpetuar el poder; también se asocian con el control.

Controlar es entrenar; controlar es conducir; controlar es autorizar; controlar es regular. Controlar connota a menudo la idea impopular de reprimir la libertad y los derechos individuales, lo cual puede ser porque algunos textos de la administración ignoren o solo discutan moderadamente el tema. ... La meta final de controlar es obtener producto de calidad o servicio (Railey y Tschauner, 1993: 150).

¹ product of human imagination ... reduced into constitutive rules defining the sporting purpose, frame of reference for behaviour, means, ... proper for the pursuit of that purpose

Controlar es parte del proceso directivo y es un elemento normal en cualquier organización. Las reglas son esenciales para el funcionamiento de la organización y sin ellas la organización anda a ciegas. La idea de los reglamentos es establecer los parámetros del comportamiento de los miembros de la comunidad. En el área organizacional, la formalización involucra los aspectos relacionados con normas, reglamentaciones, políticas y procedimientos (Hatch, 1997; Mitchell et al, 1999).

La autoridad se define como el derecho a controlar el uso de recursos para establecer dirección a los programas y reforzar las políticas establecidas y los reglamentos de las organizaciones (ej., Railey y Tschauner, 1993). La posición de los administradores ha estado enlazada con el concepto de autoridad y con la idea de organizar las reglas para mantenerse en el poder. Sin embargo, las normas y reglamentaciones pueden ser usadas como una espada de doble filo. Distinguiendo cuatro fuentes de poder en las organizaciones, Crozier y Friedberg en Rail (1988: 45), mencionan el uso de reglas organizativas como un instrumento a través del cual los superiores demuestran superioridad hacia los subordinados, “la regla reduce el margen de libertad de los subordinados, al tiempo que aumenta el poder del superior... (pero también limita) el margen de escogencia del superior.... La regla se convierte en un dispositivo protector”². No obstante, para hacer las reglas efectivas, es importante que todos los miembros de la organización estén informados y participen en las reglamentaciones que controlan el deporte. Chalip (1996) establece que los aspectos buenos o malos del deporte dependen de la implementación de la organización particular y que en muchos países, el deporte es administrado por una gran variedad de organizaciones, por lo que la coordinación de la distribución del deporte se ha convertido en asunto de trascendental preocupación para los que hacen políticas.

La importancia del establecimiento de políticas y su análisis ha sido señalada por varios autores (Baldwin, 1997; Beilharz, 1987; Chalip, 1996; McNulty y Pettigrew, 1999; Middleton, 1987). Beilharz (1987) señala que la política por sí misma no tiene magia, no puede crear milagros. Ciertamente ésta ordena donde no hay políticas, no obstante, las políticas tienen que ser analizadas y conocidas por los miembros de la organización. Chalip (1995: 11) establece que la organización deportiva “no es una aplicación rutinaria del

² “the rule reduces the subordinates’ margin of liberty, hence increasing the superior’s power ... (But it also limits) the margin of choice of the superior. ... The rule becomes a protective device”

sentido común, sino que ella requiere decisiones astutas construidas a partir del análisis crítico”³ debido a la complejidad que presenta el mundo del deporte. Es de relevancia primordial que el establecimiento de la política deportiva no quede en manos de unos pocos, como ha sucedido tradicionalmente (Olin, 1995). El poder de los individuos en las organizaciones influye en la toma de decisiones y las políticas; tiene un gran impacto sobre la dirección de la organización. No es raro que en organizaciones, individuos que ostentan puestos claves dentro de ellas usen su autoridad para manipular a otros y/o controlar el conocimiento disponible para hacer decisiones (Hamilton y Turner, 1997).

Hay muchas variables que pueden influir en el éxito deportivo. Estas incluyen: sistemas de entrenamiento (Broom, 1986; Douyin, 1988), identificación de talento deportivo a temprana edad, integración de alto nivel de entrenamiento, difusión educacional con programas de asistencia financiera (Broom, 1991), costos, recursos, circunstancias históricas (Thoma y Chalip, 1996). Broom (1986, 1991) establece que aunque el talento atlético no está relacionado con el estatus socio-económico, para obtener un rendimiento de alto nivel, parece que en demasiados casos la oportunidad para desarrollar ese talento en algunos deportes es determinado por dicho estatus. La participación en la competición es otro elemento clave para ser conocido y tener tantas presentaciones en eventos internacionales como sea posible (ej., García, 2000). Heinilä (1989) menciona que la relación entre el sistema nacional y las capacidades para promover el deporte de élite, los recursos nacionales y las posibilidades de producción en general, por lo menos a la larga, indica que los países más avanzados y mejor dotados de recursos materiales tienden a ser los más aventajados promoviendo deporte de élite también. Mientras todos estos factores constituyen sólidas bases para respaldar esas conclusiones, hay países, que a pesar de sus limitaciones, todavía continúan participando en eventos internacionales buscando el éxito.

Esta investigación también ha mirado hacia otras áreas. Chalip (1996) señala que si el talento es innato antes que forjado, entonces la promoción de la participación simplemente aumenta la probabilidad de que el talento se encontrará; esto no indica que cada programa tenga infraestructura para promover destrezas. En la literatura existente con relación a la organización deportiva, el deporte y el éxito también se relacionan con la visión a largo plazo y con las características directivas de la organización deportiva efectiva

³ is not the routine application of commonsense, it requires artful decisions built from critical analysis

(ej., Allison y Donaldson, 1999; Quick, 1997). Allison y Donaldson (1999) incluyen en su lista de factores primordiales del éxito: visión a largo plazo, liderazgo y dirección, respaldo de los miembros, cuerpo nacional de apoyo, apoyo / entrenamiento de voluntarios, conexión de la comunidad, estrategias de comunicación, entre otros. Chappelet (1996) concluye que los tres conceptos de excelencia, equipo y entrenamiento pueden ser asociados con tres de las principales funciones de la organización que son planificar, organizar y dirigir.

Una organización “que alcanza sus metas es vista como más efectiva que otra que no lo hace. Este planteamiento ha sido usado mucho más extensivamente en la evaluación de la efectividad de organizaciones deportivas”⁴ (Amis y Slack, citado en Parkhouse, 1996: 67). Las federaciones nacionales son organizaciones que tienen su propio conjunto de objetivos. Uno de sus objetivos comunes es obtener buenos resultados en competencias internacionales. Un país que obtiene actuaciones destacadas es siempre un objeto de estudio y eso es un honor para cada miembro de la organización. Sin embargo, el éxito o fracaso en competencias siempre ha estado relacionado con aspectos diferentes a la organización, ej. “la única grandísima razón para el mejoramiento del rendimiento deportivo es un mejor entrenamiento y el conocimiento de ciencias del deporte. ... Los entrenadores son vistos como factores claves, interconectados con otros, en la determinación de una estrategia para alcanzar éxito internacional” (Schembri, 1987: 24)⁵. En otras palabras, el trabajo administrativo que se ha hecho dentro de la estructura llamada Federación Nacional ni siquiera es mencionado.

Los parámetros para medir el éxito de una organización son sus logros. En el mundo deportivo, la importancia dada a la organización dentro del país (en términos de financiamiento) y el reconocimiento internacional depende del número de medallas que obtenga en competencias internacionales. En este orden de ideas, Newell y Swan (1995) hablan del desarrollo de atletas de élite y la relevancia de las medallas internacionales obtenidas como un asunto importante por razones de orgullo nacional. El financiamiento

⁴ that achieves its goals is seen as more effective than one that does not. This approach has been used most extensively in evaluating the effectiveness of sport organizations

⁵ the single biggest reason for the improvement of sport performance is better coaching and sport science knowledge. ... Coaches are seen to be key factors, interlinked with others, in determining a strategy for achieving international success

gubernamental del deporte y su conexión con el orgullo nacional es mencionado en la literatura (ej., Auld y Godbey, 1998; Nafziger, 1998).

La preocupación acerca de estos aspectos organizacionales en las Federaciones no ha sido discutida ampliamente. Se ha mencionado, por ejemplo, por Schembri (1987) cuando se refiere al desarrollo de la gimnasia en Australia; que los cambios más grandes que se deben hacer son los de actitud y los organizacionales. Las visiones del éxito para la gimnasia estadounidense (USA Gymnastics, 1995) incluyen entre muchos aspectos un código de conducta claro y su aplicación para todos sus miembros. Gillet (1988) elogia la importancia de la administración y aspectos técnicos dentro de la organización de la Federación Francesa de Gimnasia. Hay muchas razones que pueden influir una organización negativamente y privarla de lograr buenos resultados. En este estudio el énfasis está en las reglamentaciones, y lo que es más importante, la perspectiva de los miembros de la organización hacia la importancia e influencia de las reglamentaciones en el rendimiento de la organización.

2. Metodología

Este artículo presenta los resultados de un estudio de naturaleza cualitativa y refuerza lo planteado por Slack (1996), quien indicó la importancia de estimular la realización de más estudios cualitativos en el área de organización deportiva. Esta investigación se basa en las respuestas que los entrevistados de seis organizaciones nacionales de gimnasia en diferentes lugares del mundo ofrecieron con respecto a diferentes interrogantes relacionadas con la importancia de los reglamentos de sus organizaciones y su conexión con el éxito en competencias internacionales y la dirección administrativa. La relevancia de este estudio se centra en el hecho de poder escuchar las voces de los miembros de las organizaciones participantes, puesto que, metodológicamente hablando es de gran relevancia contar con sus percepciones (ej., Chalip, 1997) para corroborar la teoría con la práctica. En tal sentido se incluye una cantidad considerable de opiniones tomada directamente de los miembros de estas organizaciones. Además presenta tablas con los porcentajes de las respuestas, con el objeto de apreciar las diferencias o similitudes en las respuestas de los individuos entrevistados de diferentes áreas del mundo. Es de mencionar que el número de entrevistados en cada país no es suficientemente grande como para usar

métodos estadísticos, así como tampoco la autora nunca se propuso utilizarlos. Los porcentajes que se presentan en las tablas, constituyen una referencia que permite observar las semejanzas o diferencias de respuestas a pesar de las diferencias culturales. El contenido de las opiniones y comentarios de los entrevistados respecto a las reglamentaciones son la contribución más importante en este estudio.

La comparación entre las respuestas de los entrevistados en diferentes países es tratada como un estudio de caso (Biklen y Bogdan, 1992) a fin de distinguir y fundamentar la importancia de los reglamentos. Antes de llevar a cabo las entrevistas se recabó información de una amplia gama de fuentes a través de participación, observación, y documentación (ej., Minichiello et al, 1990; Skeggs, 1999). Las organizaciones deportivas (Federación de Gimnasia de Australia, Asociación de Gimnasia de Ecuador, Federación Francesa de Gimnasia, Federación Italiana de Gimnasia, Asociación de Gimnasia de Indonesia, Asociación de Gimnasia de Nueva Zelanda) proporcionaron documentos que fueron revisados antes de llevar a cabo las entrevistas semi-estructuradas (ej., Bate, 1997; Hitchcock y Hughes, 1995). Las organizaciones autorizaron que las entrevistas fueran realizadas a sus miembros (dos de cada grupo: entrenadores, jueces, administradores y gimnastas,). La obtención de información de diferentes organizaciones de gimnasia y otras no presentadas en este estudio, no fue un proceso fácil, la experiencia entera tuvo una duración de dos años y medio (López de D'Amico, 2000).

Este artículo presenta cinco secciones las cuales giran en torno a las respuestas de cuatro preguntas diferentes realizadas a los participantes. Todas las preguntas están relacionadas con el manejo de los reglamentos que son utilizados en la organización respectiva, a excepción de los de naturaleza técnica en el deporte gimnasia. Todas las comparaciones establecidas en este artículo son producto de las entrevistas, esto explica que las respuestas de los entrevistados estén citadas. Se utilizaron dos códigos para identificar al entrevistado y así proteger su anonimato, es por esto que a cada participante se les asignó un número del 1 al 47. En la primera parte de este análisis los entrevistados son identificados por un número (ej., E.2); el énfasis está en observar las diferentes opiniones en términos de reglamentos y el número de participantes que coinciden en criterios semejantes, sin importar el país o grupo al que pertenecen. En la segunda parte, los entrevistados son identificados por el grupo al que pertenecen (Ej., entrenador, juez,

administrador, gimnasta) con la intención de demostrar la semejanza en las opiniones independientemente de su afiliación. Las entrevistas fueron conducidas en varios idiomas y para efectos de los resultados expresados en este trabajo se tradujeron; las respuestas son presentadas como la expresaron los mismos participantes, no se enfatizó en correcciones gramaticales o de estilo. La información de los 47 participantes está distribuida por país (en las tablas) atendiendo a ocho participantes por país, salvo Ecuador donde solo siete pudieron participar. También se incluyen el comentario de un juez chino (China es altamente reconocida en la gimnasia artística) y el de la representante de la Federación Internacional de Gimnasia Slava Corn como puntos de referencia de la tendencia mundial de la gimnasia. Los participantes en este estudio están involucrados en la gimnasia de élite o de alto rendimiento y comparten un objetivo en común (ej., Fasan, 1990), la excelencia en el desempeño deportivo. Los países que participan en este estudio se clasificaron en dos grupos en atención a los resultados internacionales obtenidos en la década de los 90: Australia, Francia e Italia están clasificados en el grupo que ha logrado resultados intermedios, mientras que Nueva Zelanda, Indonesia y Ecuador tienen resultados más bajos en los últimos diez años.

3. Análisis de los Datos

Los resultados obtenidos de cuatro preguntas específicas relacionadas con los reglamentos son presentados en esta sección del artículo. Las respuestas fueron clasificadas de acuerdo a la terminología, usada por los entrevistados. El proceso de agrupar las respuestas fue diferente en cada una de las preguntas debido a la naturaleza de las entrevistas semiestructuradas, entonces algunos de los entrevistados presentan respuestas bastante amplias y otros muy cortas debido a que no se les presentaron patrones de respuestas (ej., si o no). Los productos son mostrados en tablas con porcentajes de respuestas por país a objeto de observar las semejanzas o diferencias entre los países que han obtenido mejores resultados en competencias internacionales. Las diferentes respuestas fueron agrupadas en tres o cuatro categorías según las impresiones obtenidas.

Importancia de Reglamentos

La primera pregunta se refiere a la importancia de los reglamentos. Para este momento, ya los entrevistados habían respondido algunas preguntas relacionadas con los reglamentos internos de la organización a la que pertenecían. La pregunta específica fue: ¿Considera Ud. que si los reglamentos se dejan pasar por alto, eso afectará el éxito (alto rendimiento) de su organización? ¿Por qué? Las respuestas obtenidas fueron clasificadas en: 1) Si; 2) Si, pero; 3) No estoy seguro(a), (ver tabla 1).

Tabla 1: ¿Son importantes los reglamentos?

País / %	Si	Si, pero	No estoy seguro(a)
Francia	100		
Australia	75	12,5	12,5
Italia	62,5	25	12,5
Nueva Zelanda	100		
Indonesia	100		
Ecuador	57,2	42,8	

Ocho participantes por país. Siete participantes en Ecuador

1 participante = 12.5% 1 participante = 14.3%

En todos los países participantes hubo consenso en el hecho de que es importante tener reglamentos. Por otra parte indicaron que las reglamentaciones pueden proporcionar un sentido claro de la orientación y evitar peleas internas, lo cual se sustenta con las siguientes citas: “Si los reglamentos son ignorados y la injusticia ocurre, entonces las riñas ocurrirán otra vez y estarán dañando de nuevo al deporte y a los gimnastas, en consecuencia nuestro rendimiento, resultados, se verán afectados” (E.2); “Si. Estoy seguro que si no hay reglamentos el éxito se verá afectado porque la gente no sabrá como trabajar” (E.35); “Yo pienso que si afecta. El problema es que algunas veces los reglamentos no son bien aplicados, y aquí es donde viene el fracaso” (E.30);

Por supuesto. Porque debe haber requisitos, programas especiales. Debes prestar atención a lo que hagas y a las estrategias que apliques para obtener tus metas. Si solo trabajas por trabajar, sin una visión clara, entonces no hay producto. Por eso es que para ser bueno necesitas reglamentos (E.11)

Si, porque crea disciplina. Crea un ambiente más seguro para los gimnastas, entrenadores, jueces, porque todos estamos en un deporte difícil. Entonces es necesario tener reglas, eso crea un ambiente más seguro, disciplina, y si quieres mejorar la calidad de los resultados, ... cambia el sistema donde debes estar trabajando como entrenador para

estar allí entrenando, ... los jueces siempre tienen que estar calificados.
Los reglamentos dan un sentido de la orientación (E.45)

También se comentó que los reglamentos dan un sentido de la organización: “Yo pienso ... pongámoslo de esta manera, puedes tener el mejor entrenador del mundo, los mejores gimnastas, pero si el país no está organizado, entonces no puedes obtener éxito” (E.12). Otra persona mencionó que cuando los reglamentos son implementados, los cambios tal vez no ocurran en el futuro inmediato, pero el impacto en la organización será visible en el futuro. Los reglamentos dan un sentido de responsabilidad a la organización: “las reglas tienen que cumplirse para evitar disputas” (E.3). Aunque los reglamentos son importantes, su efecto positivo solo será visible si estos son aplicados:

si no se siguen o no son bien aplicados los reglamentos esto afectará notablemente a la organización y así los resultados ... Es necesario ser disciplinado en la aplicación de las reglas y tener una visión futura para lograr una calidad gimnástica estable (E.12).

Otro porcentaje (si, pero) indicó que las reglas son importantes aunque señalaron sus reservas. Una de estas, está relacionada con el hecho de que los acuerdos establecidos no siempre son respetados, “cuando no se han respetado las reglas que la Federación ha propuesto entonces el éxito ha sido afectado” (E.31). Otras reservas están relacionadas con el hecho de que a menudo las normas técnicas son modificadas, pero las otras áreas de la organización no se modifican conforme con los nuevos reglamentos, “en el sector organizativo, otros aspectos surgen, como intereses, jueces, entrenadores.... Entonces, si cambias un elemento, consecuentemente tienes que cambiar toda la estructura para así resolver el problema de la gimnasia en un modo general.” (E.21).

El grupo que indicó “no estoy seguro” señaló que los reglamentos son importantes pero hay más preocupación acerca de cómo son estos utilizados. Se observa claramente en el siguiente comentario:

... es quien escribe el criterio, quien fija los reglamentos, qué reglamentos y qué criterios. Obviamente debe haber algún criterio, es mejor que nada. Pero debe ser establecido de una manera que no pueda ser afectado por ... enemistades personales contra otros. Debe ser aplicado de manera que sea libre de toda politiquería y que está allí por el beneficio del deporte, y que no está allí por el beneficio de cualquier individuo. (E.4)

Otros indicaron que a veces los reglamentos han sido usados en contra del buen desarrollo del deporte, ej.: “... hay entrenadores que tienen buenas ideas para desarrollar este deporte pero estos entrenadores están limitados, en cierta medida, por los reglamentos internos en cada una de ellas (organizaciones estatales)” (E.27). Otro participante cree que su problema inmediato es el poco número de participantes, “por el momento nosotros necesitamos preparar proyectos para desarrollar la gimnasia... no tenemos suficientes gimnastas... no es un problema de reglamentos. Para nosotros es un problema de números” (E.19).

La mayoría de los entrevistados reconoció la importancia de tener reglamentos y de aplicarlos, lo contrario puede afectar el rendimiento. Sin embargo, también está la preocupación de que más importante que tener reglamentos, es cumplirlos. Como dijo el juez chino en la entrevista, “más reglas, no necesariamente es lo mejor, pero definitivamente cumplirlas es importante”.

Criterios Escritos - Normativas

La pregunta dirigida a los entrevistados donde se indaga la importancia de las políticas escritas fue: ¿En su opinión la falta de criterios y reglamentos escritos para conducir la gimnasia podría afectar el logro del éxito deportivo? Las respuestas se presentan resumidas en la tabla 2, y fueron agrupadas en tres categorías: 1)Si, 2)Si, pero, y 3)No.

Tabla 2: Importancia de reglamentos escritos

País / %	Si	Si, pero	No
Australia	75	25	
Francia	37,5	62,5	
Italia	25	50	25
Indonesia	100		
Nueva Zelanda	75	12,5	12,5
Ecuador	71,5	28,5	

Ocho participantes por país. Siete participantes en Ecuador

1 participante = 12.5% 1 participante = 14.3%

La mayoría de los participantes opinó que es importante tener políticas escritas. Sin embargo, también hay un porcentaje que manifestó sus reservas al respecto. Las razones

para tener criterios escritos fueron diversas. Los participantes de diferentes países manifestaron que tener los criterios escritos es una indicación de metas claras y organización del trabajo y consecuentemente aumenta la posibilidad del éxito: “si no hay reglas claras, ¿cómo podemos obtener buenos resultados?” (E.26). Otro indicó:

Sin criterios por escrito y reglamentos no hay manera de que hubiésemos alcanzado el éxito que tenemos: todos necesitan tener reglas y reglamentos para que todos trabajen hacia las mismas metas y objetivos; sin ello no hay forma de que nuestro país hubiese podido alcanzar el éxito que tuvo (E.1).

La necesidad de tener reglas escritas fue asociada con el hecho de que las palabras algunas veces son olvidadas: “...deben ser escritas. Es una obligación porque no se puede trabajar basándose en el verbo” (E.14); otro comentó, “si, deben estar escritas, porque si no están escritas entonces las reglas no son válidas” (E.23). Las reglas fueron consideradas indispensables para ofrecer una guía clara para seguir procedimientos: “es importante tener las reglas y los reglamentos allí, sin ningún secreto” (E.3). El sentido de continuidad fue otro aspecto considerado debido al hecho de que el deporte está apoyado por gente que no es permanente en sus cargos: “se necesita muchos criterios o políticas escritas porque la gente cambia, los directivos cambian, los voluntarios y los ayudantes cambian, por lo tanto se necesita que estén escritas para asegurarnos de que los valores estándar sean mantenidos” (E.44). Los reglamentos proveen un sentido de justicia e igualdad a todos los que trabajan por la misma meta: “debe ser una política, las cosas tienen que estar en blanco y negro, así es más fácil para que todos cumplan, no se les va a olvidar. Eso hace a todos iguales en la directiva” (E.45). Otros creyeron que los reglamentos son importantes porque permiten la evaluación de las políticas y objetivos que la organización tuvo en el pasado y así rectificar para el futuro: “Pienso que se deben tener las cosas escritas para que sea un deporte profesional, para mostrar desarrollo, y para recordar a dónde has estado y a dónde vas” (E.47). Y en general los participantes opinaron que los reglamentos definitivamente reflejan sentido de responsabilidad y confiabilidad: “la gente no es lo suficientemente responsable por lo que ellos hacen. Deben estar escritos” (E.42). Hubo un porcentaje de los participantes que en sus países no tenían muchos criterios escritos, pero ellos manifestaron que es importante tenerlos, ej., “si, pero no hay reglas escritas. Ellas deberían estar escritas” (E.34).

El grupo clasificado como “Si, pero”, entendió que es importante tener reglamentos escritos a pesar de que mostraron algunas reservas. Una de las razones es porque algunas de las reglas no han sido aplicadas con transparencia, al respecto un entrevistado respondió: “han sido principalmente las políticas de selección y los criterios que no han sido transparentes - abiertamente justos y equitativos – o han sido cambiados sin un pensamiento o proceso justo, algunas veces basándose en el interés del entrenador, eso ha causado problemas” (E.31). Otra preocupación está relacionada con quién escribe las reglas y cómo son aplicadas, principalmente porque los reglamentos pueden ser usados para beneficiar a un sector limitado en vez de al deporte en general:

Muchos de los reglamentos que son aplicados en el país son solo palabras. Hay otros que están escritos. Pero generalmente, ni los de palabras ni los escritos se cumplen. Algunas veces esto pasa debido a intereses personales. Entonces las posiciones individuales dañan el desarrollo del deporte. Tal vez esas reglas fueron hechas con buenas intenciones pero más tarde cuando afectan sus intereses, entonces cambian los reglamentos para beneficiarse ellos mismos... eso causa incomodidad. Esto afecta el logro de buenos resultados en el deporte (E.31).

Otros reconocieron la trascendencia de los reglamentos y cómo ellos pueden apoyar a la organización, pero una vez más se pone de manifiesto que las posiciones individuales son más fuerte que cualquier regla escrita:

Hay algunas reglas que no están escritas, sin embargo, eso es compensado por algunas personas que hacen el trabajo.... Las reglas pueden crear trabajo en grupo... y si están escritas, entonces funciona. Sin embargo, si hay problemas de rivalidad aun cuando estén las reglas, no funcionará” (E.9).

La creencia en la que los reglamentos podrían hacer que el sistema fuese muy estricto también fue mencionada: “Yo pienso que si todo está escrito entonces el sistema se hace muy rígido. No hay oportunidad de hacer cambios, para ajustar. Entonces, tal vez haya cosas que no están escritas” (E.13). Otro comentario está relacionado con el hecho de que las reglas tal vez no sean claras y podrían estar causando una orientación falsa, por esa razón “Debe haber reglamentos, pero no muchos, no debe haber demasiados, y deben ser claros” (E.21).

El porcentaje que contestó “No” ofreció tres diferentes razones. La primera se relaciona con el hecho de que la gente no lee, “Yo no sé si hay una gran carencia de cosas escritas o criterios.... El problema es que hay mucha gente allí en los clubes y ... no los conoce” (E.43). La segunda opinó que el reglamento “no es un elemento que puede bajar o aumentar el éxito deportivo. Son los aspectos técnicos... los objetivos políticos... luego basado en estos objetivos se pueden establecer las estrategias a seguir. Por el momento, estos objetivos son muy limitados” (E.19). La última está relacionada con la realidad en la que, demasiados reglamentos también puede crear problemas a los miembros de la organización, ej.,:

No, si tenemos reglamentos. Yo diría una cosa contraria, necesitamos tener menos reglamentos. Nuestra federación es la reina de los reglamentos.... Hay muchos voluntarios que dan su contribución sin recibir algo a cambio, entonces se cansan de todo esto... Yo escribiría un breve código y cualquier cosa que no esté contemplado en los reglamentos entonces las leyes nacionales deciden, esto es democracia. (E.17).

Es interesante indicar que Italia y Francia son las Federaciones que tienen más reglamentos escritos para sus miembros (López D’Amico, 2000). Ellos indicaron que los reglamentos son importantes y necesarios en la organización porque contribuyen al logro de los objetivos, cuando son aplicados de manera correcta. Deben ser respetados y aplicados a todos los miembros de las organizaciones. En países como Ecuador e Indonesia donde hay menos reglamentos escritos, los participantes indicaron la importancia de tenerlos para servir de guía a su trabajo.

Modificación de los reglamentos

En las preguntas anteriores se indagó acerca de los reglamentos y su relación con el éxito, luego sobre la importancia de los reglamentos. La tercera pregunta fue: ¿Piensa Ud. que los reglamentos y normas deben ser revisados continuamente, modificados y actualizados para lograr mejores resultados?”. En la etapa final de las entrevistas nuevamente se interrogó acerca de los reglamentos, pero la pregunta fue diseñada para confirmar lo que ya habían dicho. Cuando se les preguntó sobre la importancia de modificar reglamentos, contestaron que ya habían mencionado ese aspecto en las preguntas anteriores, por lo cual la mayoría de las respuestas fueron cortas. En la tabla 3 se demuestra

que la mayoría afirmó que los reglamentos tienen que ser modificados para alcanzar el éxito.

Tabla 3: Importancia de modificaciones de reglas

País / %	Si	Si, pero	No	No estoy seguro(a)
Australia	100			
Francia	87,5		12,5	
Italia	62,5	25		12,5
Indonesia	100			
Ecuador	100			
Nueva Zelanda	87,5	12,5		

Ocho participantes por país. Siete participantes en Ecuador

1 participante = 12.5% 1 participante = 14.3%

La importancia de modificarlos fue señalada como una manera de tener reglas claras y mejores objetivos:

Pienso que se deben revisar los reglamentos continuamente. A veces pueden actuar perjudicialmente, otras veces son una ventaja; es para que se utilicen como una directriz pero lo principal es ver las direcciones estratégicas donde se va a estar en el futuro y asegurarse de que es hacia ese objetivo hacia donde deben dirigirse las acciones. (E.41).

Otra tendencia observada en las respuestas se relaciona con el hecho de que las reglas tienen que ser adaptadas de acuerdo a los cambios que ocurren en el deporte; la organización “tiene que ser firme con los principales objetivos pero también debe adaptarse a los nuevos tiempos. Eso significa que cuando es necesario, entonces los cambios deben aplicarse” (E.20). Otra gente asoció los reglamentos con el éxito, “si, ellos tienen que ser revisados para lograr mejores resultados” (E.35). Otra tendencia reforzó el hecho de que los reglamentos tienen que ser modificados y todo cambio necesita estar escrito “porque debido a que estas reglas y reglamentos todavía no están en concreto, la gente en los puestos de poder puede obtener lo que quieran en vez de lo que es mejor para los gimnastas o los entrenadores” (E.6). La siguiente opinión también refuerza la idea de que tienen que ser modificados y también aplicados: “ellos no sólo tienen que ser modificados si no aplicados para el desarrollo de la gimnasia” (E.26).

Un pequeño porcentaje (Si, pero) pensó que las modificaciones son necesarias pero con algunas reservas. La primera indicación es que tienen que ser claras: “debe estar

bastante claro cuál es el objetivo” (E.21); que no sean complicadas, “ las reglas tienen que ser simples” (E.10); y que tengan un enfoque real.

La respuesta “No estoy seguro(a)” se refirió al hecho de que algunas personas creyeron que no es un problema de reglamentos sino del número de practicantes. La respuesta “No” fue sustentada en la circunstancia de que muchas reglas en la gimnasia cambian constantemente, hecho que podría atentar contra la estabilidad de la organización. Sin embargo, esta respuesta estuvo relacionada más a cambios técnicos, los cuales no son objeto de esta investigación. No obstante, es interesante observar la siguiente opinión: “No lo creo. La gimnasia ya es demasiado complicada para modificarla, eso se hace cada cuatro años y todos tienen que cambiar y adaptarse a ello y el público no logra entenderla por completo” (E.10). El Código de Puntaje de la Gimnasia Artística en los últimos 30 años se ha modificado en cada ciclo olímpico, también se han realizado pequeños cambios sin esperar a concluir los ciclos cuando la FIG ha estimado necesario. Aún así, los reglamentos, exceptuando el código de puntaje para competencias, no son modificados ni adaptados a las demandas por democratizar el deporte.

Reglamentos y el Cuerpo Nacional Gubernamental

A los entrevistados se les preguntó su opinión relacionada con los reglamentos aplicados por su organización y su influencia en los resultados que han obtenido a nivel internacional. La pregunta fue: ¿Piensa Ud. que el cumplimiento de las reglas aplicadas por su Federación/Asociación ha sido un elemento clave en el éxito alcanzado por su país? Las respuestas fueron clasificadas en cuatro categorías: 1) Si; 2) No; 3) No estoy seguro(a); 4) No lo sé.

Tabla 4: Influencia positiva de los reglamentos aplicados por la Federación

País / %	Si	No	No estoy seguro(a)	No lo sé
Australia	37,5	12,5	37,5	12,5
Francia	100			
Italia	37,5	12,5	50	
Ecuador	28,6	28,6	42,8	
Indonesia	12,5	35,5	50	
Nueva Zelanda		12,5	75	12,5

Ocho participantes por país. Siete participantes en Ecuador

1 participante = 12.5% 1 participante = 14.3%

En las respuestas (ver tabla 4), es evidente que Francia tiene una gran confianza en su sistema organizativo, este hecho fue mencionado varias veces durante las entrevistas. Es el único país en el cual 100% de los entrevistados afirmó que las reglas aplicadas por la Federación/organización tuvieron una influencia positiva en los resultados que han obtenido, ej., “sí, por supuesto. Como dije la Federación ha establecido un sistema y una organización para lograr los objetivos establecidos” (juez). Un entrenador también dijo “sí, por ejemplo la organización del Campeonato Europeo en masculino es el fruto de un gran programa, un gran proceso que comenzó hace 10 años, ha sido un largo proceso”.

Otras opiniones acerca de la influencia positiva de los reglamentos en otros países fueron referidas a la importancia de sus reglamentos escritos y el sistema de formación de los entrenadores: “la Federación tiene programas estables y reglamentos. Ha ofrecido entrenadores extranjeros pero también ha invertido en entrenadores (nacionales)... Por supuesto esto ha traído éxito a la gimnasia (del nombre del país)” (entrenador). Otros participantes estuvieron de acuerdo en que podrían tener problemas y malos entendidos, sin embargo, en líneas generales los reglamentos ha sido positivos: “organización todos los reglamentos creados por la Federación contribuyen pero puede que creen problemas. Yo diría que en líneas generales y considerando todos los elementos, ellos han contribuido de una manera positiva, en líneas generales” (entrenador). Otros consideraron que a pesar de los bajos recursos, “la Federación intenta tanto como le es posible aplicar los reglamentos. A veces no pueden, pero hacen lo mejor que pueden para aplicarlos” (gimnasta).

Las respuestas clasificadas “No” responden a ciertos aspectos. Uno de ellos es la aplicación de los reglamentos, “no son las cosas escritas lo que determinan el éxito. Se puede escribir un libro completo de reglamentos pero tal vez no sean aplicados.... Yo pienso que es porque los reglamentos no están actualizados” (juez). Otros creyeron que es un problema de organización, “hay desorganización. Yo no pienso que la organización de gimnasia en (país) es buena” (gimnasta). Otros mencionaron las diferencias internas dentro de la directiva, “la Federación lógicamente tiene un rol fundamental pero hay miembros de la directiva que no ayudan a que se cumplan los reglamentos, ellos hacen las cosas más difíciles” (entrenador). Algunos discutieron las faltas de metas claras en las directivas: “de algunas maneras la organización ha sido buena al deporte. Pero hay un planteamiento muy conservador de la organización y esto ha frenado muchas metas mejores... las personas no

tenían un antecedente gimnástico... carecían de ambiciones” (administrador). Otros discutieron que algunas juntas directivas no han considerado seriamente las consecuencias de los reglamentos que han implementado: “tienen que mejorar esto, o sea pensando seriamente, si ellos quieren obtener buenos resultados deben prestar más organiza a los reglamentos” (gimnasta).

Las respuestas clasificadas como “No estoy seguro(a)” responden a cuatro tendencias. La primera es acerca de la complejidad del deporte y demandas técnicas internacionales “nosotros, los entrenadores dependemos de las normas internacionales, FIG, eso es un gran problema” (administrador); otro comentario de un juez: “Han existido muchas maneras, muchos planes ... pero no es un problema de la Federación... el alto rendimiento ha sufrido”. En la segunda tendencia los participantes indicaron que las normas han estado allí pero no se han cumplido, “los reglamentos han estado siempre allí... Algunos de ellos han producido resultados positivos y otros no lo han hecho; tal vez porque no han sido llevados a cabo organizaciones. Hay otras que están en los reglamentos escritos pero no fueron aplicados” (gimnastas). La tercera tendencia mostró que ha sido más el trabajo individual que la organización misma:

Las reglas han contribuido pero yo creo que su cumplimiento ha sido realmente porque alguna persona se posesiona de algún proyecto y ellos han sido conductores / líderes para hacer que se cumplan.... Entonces se puede tener todas las reglas, pero a menos que alguien tome organiza de algo para que se ejecute, se logrará, de lo contrario no sucede. (administrador).

La cuarta tendencia se refiere a las organizaciones que habían incluido algunos cambios recientes para el momento de la recolección de datos. Está representada por un porcentaje que manifestó que los reglamentos llevados a cabo son demasiado nuevos para percibir si son positivos:

Es un poco difícil de decir porque esas nuevas normativas y reglamentos han venido a tener efecto en los últimos 6 o 12 meses. El éxito del deporte es debido a varias cosas diferentes, no es solo esas reglas y la aplicación de esas reglas. Ciertamente ellas continuarán contribuyendo al éxito pero el grado en el cual han sido instrumentales en el éxito alcanzado en nuestro país sería difícil de figurar a estas alturas” (administrador).

“Lo veo desde otro punto de vista.... El hecho de que estamos preparados para cambiar y organizarnos en nuevas estructuras, eso es una ayuda. En

el pasado no ayudó mucho pero ahora, con los cambios en la estructura, estamos yendo en el camino correcto” (entrenador).

Un pequeño porcentaje contestó “No sé” y la razón se asoció con no tener conocimientos de las reglas aplicadas por sus organizaciones nacionales; estos entrevistados fueron gimnastas. A excepción de Francia, la mayoría de los que respondieron no creyeron que los reglamentos aplicados por sus organizaciones han tenido un impacto positivo en el logro de los resultados obtenidos.

Para culminar esta sección de análisis, se observa que la tendencia de las respuestas de los participantes de las cuatro preguntas, se resumen en tres aspectos relevantes: 1) Las diferencias culturales entre ellos no evitó que coincidieran en que las reglas son importantes y pueden influir en los resultados deportivos. De igual manera, también comparten la creencia de que las reglas tienen que ser escritas y modificadas por la gente apropiada cuando es requerido. Los entrevistados manifestaron que se necesitan reglamentos claros. Tener algún tipo de reglamentaciones es mejor que no tener ninguno. 2) Exceptuando Francia, la cual ha logrado obtener resultados más estables durante el lapso de estudio, los participantes de los otros países no creyeron que sus resultados estén estrechamente relacionados a las políticas aplicadas por sus organizaciones respectivas, y 3) Los reglamentos están basados y hasta limitados en varias culturas de acuerdo a las leyes nacionales respectivas, pero los reglamentos deportivos en organiza a sus miembros en su mayoría son generados por las mismas organizaciones.

4. Discusión

Una visión global de aspectos relacionados con el nivel élite de la gimnasia está plasmado en este estudio, específicamente de asuntos relacionados a reglamentos y las perspectivas de los entrevistados. Este trabajo identificó que diferentes tipos de organizaciones, a pesar de su cultura particular-local, comparten metas similares y perspectivas similares (ej., López de D’Amico y O’Brien, 2001). La semejanza en las respuestas obtenidas a través de los entrevistados de diferentes áreas del mundo parece muy interesante y se enfoca con las características y los participantes de la gimnasia de alto rendimiento.

La importancia de reglamentos, fue específicamente señalada por la variedad de las respuestas de los entrevistados. En todos los casos se observa una opinión en común en la que:

- Es importante tener reglas claras para dirigir el deporte, tener responsabilidad y demostrar confiabilidad;

- Es importante contar con criterios escritos para obtener el sentido de la organización, la igualdad, y poder realizar evaluaciones futuras de las políticas anteriores;

- Las reglas proveen el sentido de la dirección. Ellas tienen que ser modificadas para adaptarse a los cambios del deporte y la sociedad.

- Los reglamentos son importantes para tener metas claras porque influyen en el éxito deportivo.

- Los países en el estudio, a pesar de sus diferencias en la cantidad de reglamentos que poseen, están convencidos de su importancia. Por ejemplo, Indonesia y Ecuador que tienen el número más bajo de reglamentos señalaron que los reglamentos son importantes y deben estar escritos.

- La mayoría de los participantes piensa que los reglamentos aplicados por sus Federaciones no han influenciado el logro del éxito. El resultado fue más evidente en los países clasificados en el segundo grupo. Sin embargo, también hay un gran porcentaje de entrevistados que respondieron “no estoy seguro(a)”. en ambos grupos (excepto Francia). A pesar de que algunos entrevistados reconocieron que los reglamentos son importantes, hay una preocupación acerca de quién los elabora y cómo son aplicados. También señalaron que las decisiones son realizadas en el más alto nivel de la organización y la información no llega a los niveles más bajos.

Durante esta investigación se le preguntó a los entrevistados acerca de la conexión entre el éxito y los reglamentos, y la mayoría admitió que si había una relación. Slava Corn (entrevista 1999) señaló que, “Organización y éxito...si por supuesto... pienso que tiene que haber alguna conexión. Cómo investigar eso cualitativamente es otro asunto”. Luego señaló la importancia de la organización, la inclusión y los aspectos técnicos también:

En las federaciones nacionales, depende en como están organizadas; si su organización parece ser justa, si no excluyen a la gente, si ofrecen oportunidades de entrenamiento como deberían, si sus sistemas de selección son comunicados apropiadamente, si los atletas saben qué se espera de ellos, hay tantos aspectos que si la federación nacional tiene

todo eso y preparan a su equipo entonces uno concluiría que ellos serían más exitosos. Tiene que haber la preparación técnica y el apoyo de los sistemas de apoyo alrededor de ellos pueden ser sistemas que necesitan para aumentar esos éxitos. Pero no puedes tener una organización perfecta y una pobre calidad técnica y esperar obtener alto rendimiento, no puedes.

En el deporte ha existido una gran tendencia a ver la calidad técnica para mejorar el desempeño en vez de otras áreas y más aún la administración deportiva y procedimientos para hacer políticas.

Heinilä (1995) indicó, que en esencia una disciplina deportiva es nada más y nada menos que un conjunto de reglas constitutivas. El lenguaje es más importante de lo que normalmente es reconocido (Beilharz, 1987); el poder está en la formación discursiva y en el conjunto de distinciones lingüísticas (Alvesson y Deetz, 1996). Es cierto que las reglamentaciones puedan ser usadas para manipular, pero también proporcionan el sentido de la organización. En este estudio los entrevistados indicaron que las reglas son importantes para dar un sentido de dirección a la organización. Los participantes de los países en los cuales hay poca reglamentación indicaron que aunque no tenían tantas, piensan que es importante tenerlas. Las reglas y las estructuras son importantes para obtener una posición desde donde se pueda operar. Los reglamentos esbozan los límites, establecen las direcciones que una organización necesita para trabajar y definen las políticas.

En este estudio de caso los participantes y la investigadora creen que hay una conexión entre reglamentos y el éxito obtenido por la organización. Está bastante claro en la literatura que hay numerosas variables que influyen el éxito, sin embargo, como señaló Battell (1994: 125), para obtener éxito “la buena gerencia tal vez no sea lo único que determina el éxito- otros factores, como la suerte, el clima, y la política pueden jugar una parte ... – pero es un gran determinante sobre el cual puede haber algún grado de control”⁶.

Nafziger (1988) mencionó, que en términos del deporte internacional, que las reglas, principios y procedimientos son necesarios. Los participantes de este estudio confirmaron que si los reglamentos son ignorados o menospreciados, esto influirá

⁶ good management may not be the only determinant of success - other factors, such as luck, the weather, and politics can play a part ... - but it is a major determinant over which there can be some degree of control

negativamente a los esfuerzos para alcanzar el éxito. Los entrevistados reforzaron la importancia de la organización y las políticas escritas en relación a la credibilidad de la organización así como también con el éxito. Las conclusiones generales obtenidas de esta investigación son de relevancia para la comprensión de cómo afectan los reglamentos al desempeño y el éxito o logros de la organización. Más importante aún es señalar, que el análisis es producto de los datos presentados desde la perspectiva de los miembros de la organización quienes son los afectados por los reglamentos. A pesar del hecho de que los resultados de un caso de estudio no puede ser aceptado como una verdad general, los resultados muestran evidencia de la importancia de los reglamentos en la comprensión del comportamiento organizativo y desempeño /logros de las organizaciones.

Referencias

Allison, P. y Donaldson, I. (1999), The changing face of sport, structuring for the future. En: *Proceedings of the 8th Annual Australia and New Zealand Sport Law Conference 1998* (pp. 000386-000396). Australia: Australia and New Zealand Sports Law Association Inc.

Alvesson, M. y Deetz, S. (1996), Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. En S. Clegg, C. Hardt y W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp 191-217). USA: SAGE.

Auld, C. y Godbey, G. (1998), Influence in Canadian national sport organizations: Perceptions of professionals and volunteers. *Journal of Sport Management*, 12(1), 20-38.

Baldwin, R. (1997), The business development of sport: The role of a sport governing body. *Sport Law Administration and Practice*, 4(6), 8-9.

Bate, P. (1997, September), Whatever happened to organizational anthropology? A review of the field of organizational ethnography and anthropological studies. *Human Relations*, 9(5)0, 1147-1175.

Battell, D. (1994), The well-managed national sport organisation. En L. Trenberth, y C. Collins (Eds.), *Sport management in New Zealand: An introduction* (pp 124-135). New Zealand: The Dunmore Press.

Beilharz, P. (1987), Reading politics: Social theory and social policy. *Australian and New Zealand Journal of Sociology*, 23(3), 388-406.

Biklen, S., y Bogdan, R. (1992). *Qualitative research for education* (2nd ed.). USA: Simon & Schuster.

Broom, E. (1986), High performance in sport, dance and education: Partners or antagonists?. *Proceedings of the VIII Commonwealth and International Conference on Sport, Physical Education, Dance, Recreation, and Health* (pp 102-113). Glasgow, Scotland: E. y F.N. Spon.

Broom, E. (1991), Lifestyles of aspiring high performance athletes: A comparison of national models. *Journal of Comparative Physical Education and Sport*, 13(2), 24-54.

Brunelli, M. (1994), Sport financing in Italy. En *Proceedings of the Second European Congress on Sport Management* (pp. 47-60). Italy. European Association for Sport Management

Chalip, L. (1995), Policy analysis in sport management. *Journal of Sport management*, 9(1), 1-13.

Chalip, L. (1996), Critical policy analysis: The illustrative case of New Zealand sport policy development. *Journal of Sport Management*, 10, 310-324.

Chalip, L. (1997), Action research and social change in sport: An introduction to the special issue. *Journal of Sport Management*, 11(1), 1-7.

Chappelet, J. (1996), Sport as a management model. En J. Chappelet (Ed.), *Sport management: An international approach* (pp. 179-188). Lausanne: International Olympic Committee.

Douyin, X. (1988), A comparative study on the competitive sports training systems in different countries. *Journal of Comparative Physical Education y Sport Cross-Culture*, 10(2), 3-12.

Fasan, C. (1990), Predicting success in sports organisation via the use of a management technique. *Conference Proceedings: Commonwealth and International Conference on Physical Education, Sport, Health, Dance, Recreation and Leisure* (pp. 190-197). New Zealand: The New Zealand Association of Health, Physical Education y Recreation.

García, A. (2000, April 15), A lesson in humility, willpower and talent. *Gramma International* [On-line]. Página web: <http://www.granma.cu/ingles/abr1/15_gimnast-E.tml>, accesado 26/05/2000.

Gillet, R. (1988, Mayo/Jun), Structures et organisation. *Education physique et sport*, 211, 52.

Hamilton, L. y Turner, P. (1997), Power in sport: A case study in Victoria soccer. *Conference Proceedings: 2nd Annual Sport Management Association of Australia 1996* (pp. 95-114). Deakin University, Australia: Sport Management Association of Australia and New Zealand.

Hatch, M. (1997). *Organizational theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York, USA: Oxford University Press.

Heinilä, K. (1989), International competition as a test of athletic performance - Overt and covert validity. En F. Fu, M. Ng y M. Speak (Eds.), *Comparative physical education and sport volume 6* (pp. 193-198). Hong Kong: Physical Education Unit: The Chinese University of Hong Kong.

Heinilä, K. (1995). Sport disciplines in the light of the sociological imagination. En B. Karl-Heinrich y A. Rütten (Eds.), *International Sociology of Sport: Contemporary Issues; Festschrift in honor of Günther Lüschen* (pp 99-109). Stuttgart: Naglschmid.

Hitchcock, G.. y Hughes, D. (1995). *Research and the teacher: A qualitative introduction to school-based research* (2da ed.). Cornwall, London: Routledge.

López de D'Amico, R. (2000). *Organisation and regulations in national sport bodies: A comparative study in artistic gymnastics*. Doctoral dissertation. UMI File No 3001249.

López de D'Amico, R. & O'Brien, C. (2001). Gymnastics and Globalisation: In Spite of the Cultural Differences. *International Sport Studies*, 23(1/2), 59-67.

McNulty, T. y Pettigrew, A. (1999), Strategists on the board. *Organization Studies*, 20(1), 47-74.

Middleton, M. (1987). Nonprofit boards of directors: Beyond the governance function. En W. Powel (Ed.), *The non profit sector* (pp 142-153). New Haven, CT: Yale University Press.

Minichiello, V., Aroni, R., Timewell, E.. y Alexander, L. (1990). *In depth interviewing*. Melbourne, Australia: Longman Cheshire.

Mitchell, R., Crosset, T. y Barr, C. (1999). Encouraging compliance without real power: Sport associations regulating teams. *Journal of Sport Management*, 13(3), 216-236.

Nafziger, J. (1988). *International sports law*. United States of America: Transnational Publishers, Inc.

Newell, S. y Swan, J. (1995). The diffusion of innovations in sport organizations: An evaluative framework. *Journal of Sport Management*, 9(3), 317-337.

Olin, K. (1995). On reflections of power in sport institutions. In B. Karl-Heinrich y A. Rütten (Eds.), *International Sociology of Sport: Contemporary Issues; Festschrift in honor of Günther Lüschen* (pp. 321-329). Stuttgart: Nagelschmid.

Parkhouse, B. (1996). *The management of sport: Its foundation y application* (2nd ed.). USA: National Association for Sport y Physical Education.

Quick, S. (1997), The virtuous circle: Success on AND of the field for the Sydney Swans. *Conference Proceedings: 2nd Annual Sport Management Association of Australia 1996* (pp 79-94). Deakin University, Australia: Sport Management Association of Australia and New Zealand.

Rail, G. (1988). A Theoretical framework for the study of complex sport organizations. *Journal of Sport Management*, 2(1), 40-52.

Railey, J.. y Tschauner, P. (1993). *Managing physical education, fitness and sport programs* (2nd ed.). California, USA: Mayfield.

Schembri, G. (1987). Gymnastic development: An Australian perspective. En B. Petiot, J. Salmela y T. Hoshizaki (Ed.), *World identification system for gymnastic talent* (pp 21-33). Montreal, Canada: Sport Psyche.

Skeggs, B. (1999, April). Seeing differently: Ethnography and explanatory power. *AER: The Australian Educational Researcher*, 26(1), 33-53.

Slack, T. (1996). From the locker room to the board room: Changing the domain of sport management. *Journal of Sport Management*, 10(2), 97-105.

Thoma, J. y Chalip, L. (1996). *Sport governance in the global community*. USA: Fitness Information Technology, Inc.

USA Gymnastics. (1995, enero). A plan for the future of USA Gymnastics. *Technique*, 30-31.