



Acción, Vol. 20/ ESPECIAL XXV aniversarios publicación continua 2024, E-ISSN: 1812-5808

<https://accion.uccfd.cu>

**Club de Boxeo MAS Holding S.A, Sri Lanka: nueva
concepción para la estructura organizacional**

**MAS Holding S.A Boxing Club, Sri Lanka: new conception
for the organizational structure**

**MAS Holding S.A Boxing Club, Sri Lanka: nova
concepção para a estrutura organizacional**

Dushan Lalisha Kahatapitiya

Club de Boxeo MAS Holding S.A

iD: <https://www.orcid.org//0000-0003-1418-6339>

Correo: lalisha2013@gmail.com

Nereyda Piñeiro Suárez

Universidad Agraria, Mayabeque, Cuba.

iD: <https://www.orcid.org//0000-0003-2149-2721>

Correo: nereydaps@unah.edu.cu

Jerry Bosque Jiménez

Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte/UCCFD “Manuel Fajardo”

iD: <https://www.orcid.org//0000-0001-5978-8187>

Correo: bjimenezbosquej@gmail.com



RESUMEN

En este trabajo se constatan insuficiencias asociadas al desarrollo organizacional del Club de Boxeo MAS Holding en las áreas organizativas de la estructura actual, se aprecia poca coherencia de acciones estratégicas para el logro de los objetivos, inestabilidad de los resultados competitivos nacional e internacionalmente. La estructura actual responde a criterios muy pragmáticos y utilitarios, y se ha convertido en barrera para asumir creadoramente los cambios del entorno organizacional. El objetivo del estudio es contribuir al perfeccionamiento de la estructura de gestión deportiva del Club de Boxeo MAS Holding, Sri Lanka. Desde una investigación de campo se logra una estructura dinámica, flexible e innovadora que favorece las relaciones de sus componentes, la coherencia entre los fundamentos jurídicos, políticos y administrativos y responde a las exigencias de cambios en el desarrollo de la actividad deportiva

Palabras clave: club deportivo, estructura organizacional, Organización Deportiva Básica.

Abstract

In this work, insufficiencies associated with the organizational development of the MAS Holding Boxing Club are found in the organizational areas of the current structure, little coherence of strategic actions to achieve the objectives, instability of competitive results nationally and internationally are observed. The current structure responds to very pragmatic and utilitarian criteria, and has become a barrier to creatively assuming changes in the organizational environment. The objective of the study is to contribute to the improvement of the sports management structure of the MAS Holding Boxing Club, Sri Lanka. From a field investigation, a dynamic, flexible and innovative structure is achieved that favors the relationships of its components,



the coherence between the legal, political and administrative foundations and responds to the demands of changes in the development of sporting activity.

Keywords: Sports club, organizational structure, Basic Sports Organization.

Resumo

Neste trabalho são encontradas insuficiências associadas ao desenvolvimento organizacional do MAS Holding Boxing Club nas áreas organizacionais da estrutura atual, observa-se pouca coerência de ações estratégicas para atingir os objetivos, instabilidade de resultados competitivos a nível nacional e internacional. A estrutura atual responde a critérios muito pragmáticos e utilitários, e tornou-se uma barreira para assumir criativamente mudanças no ambiente organizacional. O objetivo do estudo é contribuir para a melhoria da estrutura de gestão esportiva do MAS Holding Boxing Club, Sri Lanka. A partir de uma investigação de campo, consegue-se uma estrutura dinâmica, flexível e inovadora que favorece as relações dos seus componentes, a coerência entre os fundamentos legais, políticos e administrativos e responde às exigências de mudanças no desenvolvimento da atividade desportiva.

Palavras-chave: clube desportivo, estrutura organizacional, Organização Desportiva Básica.

Recibido: 20.11.23

Aprobado: 19.03.24

Introducción



Drüker (1996), De Loach & López (1998), Del Toro (2004), Montero (2004), González Martínez (2005), Martínez (2006), Cardona (2008), Robbins (2009), Chiavenato (2009), Delgado Uribe & Escalante (2017), Sánchez (2018), Ayllón (2018) y Muñoz (2018), coinciden de forma general en que para estudiar una organización debe partirse del contexto en el cual se desarrollan, y tener en cuenta los aspectos intrínsecos (componentes del comportamiento organizacional) y extrínsecos (medio ambiente, relaciones con otras organizaciones, cambios en el contexto local, nacional e internacional).

La bibliografía existente se refiere a aquellas organizaciones deportivas cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte, ya sea a través de la práctica deportiva, de la competición deportiva o de la definición de las normas y reglas que guían tanto la práctica como la competición.

Las reflexiones sobre las características estructurales de organizaciones deportivas se han dado en el contexto de los cambios que ha experimentado el deporte en los últimos tiempos y los desafíos que ello ha supuesto a la forma tradicional de configurar las organizaciones, dicha situación genera que las organizaciones deportiva vivan constantemente en un proceso de ajuste, ello se traduce en la existencia de gran variedad de formas estructurales de carácter dinámico, en tanto están continuamente ajustándose al entorno.

La gestión deportiva no es más que la aplicación del proceso administrativo utilizado por la Administración de Empresas en General (Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar), así como el uso, e implementación de todas aquellas habilidades humanas, técnicas y conceptuales que necesita el administrador para llevar a cabo una gestión efectiva. Adquiere un carácter deportivo cuando esas habilidades de Administración y gestión, son aplicadas en aquellas entidades e instituciones deportivas que lo requieren para la consecución pertinente de sus objetivos, igualmente para cuando se hace necesario desarrollar programas, proyectos y



eventos con fines deportivos, de recreación, de actividad física, ocio y de aprovechamiento del tiempo libre.

En la literatura consultada se la gestión deportiva no se explicita con esa denominación y se refieren a organizaciones deportivas como un todo, donde aparece un tratamiento más cercano a organizaciones deportivas, donde Acosta (2005) refiere a organizaciones deportivas emergentes.

Según Montero (2004), las Organizaciones Deportivas Básicas (ODB) forman parte de un sistema mayor, poseen componentes y procesos que son comunes al sistema al cual pertenecen y a su vez pueden identificarse otras características que son atributos particulares de este tipo de organización. Ellas se pueden identificar en cualquiera de los niveles de sistematicidad del sistema organizativo de cultura física y deporte.

Cuando se habla de la Organización Deportiva Básica (ODB), se puede definir a la misma 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.” (Montero & Del Toro, 2004)

Arévalo (2016), destaca que las organizaciones deportivas, clubes y demás entidades integradas a partir de éstos, con personería jurídica de derecho privado, sin fines de lucro y que tienen por objetivo procurar su desarrollo, coordinarlos, representarlos ante autoridades y ante organizaciones deportivas nacionales e internacionales.

Se asume la clasificación de Organización Deportiva Básica (ODB), de Montero (2004), en tanto personifica al Club deportivo y no contradice los criterios internacionales sobre esta modalidad de organización deportiva. Corresponde sistematizar los referentes anteriores para cumplimentar el objetivo del estudio es

contribuir al perfeccionamiento de la estructura de gestión deportiva del Club de Boxeo MAS Holding, Sri Lanka.

Material y métodos

La investigación de campo se llevó a cabo en el Club MAS Holdings de Sri Lanka, considerado el club principal que deriva en 12 sucursales, diseminadas por todo el país. Se buscó información de los seis directivos con que cuenta el club y además con la totalidad de los atletas del club que suman 100. Fueron utilizados métodos de nivel teórico y empírico y fueron empleados con diferentes finalidades para dar solución a cada una de las etapas. Se trianguló los resultados obtenidos en los métodos aplicados. La investigación de campo se estructuró de la forma que se aprecia en la Figura 1.

Figura 1

Proceso investigativo

	Proceso investigativo	Metodología Científica
Etapa 1	<ul style="list-style-type: none"> Estudio diagnóstico Caracterización de la Situación problemática Planteamiento del Problema Científico Sistematización de los referentes teóricos 	<ul style="list-style-type: none"> Observación Histórico Lógico Análisis y Síntesis Deducción e Inducción Enfoque de Sistema Análisis de Documentos
Etapa 2	<ul style="list-style-type: none"> Caracterizar el estado actual de la ODB con relación a su estructura: Club de Boxeo MAS Holding de Sri Lanka 	<ul style="list-style-type: none"> Observación Testimonio Análisis de Documentos Encuesta Triangulación metodológica Estadística Descriptiva
Etapa 3	<ul style="list-style-type: none"> Determinar los componentes y las funciones de la estructura organizativa para la ODB Club de Boxeo MAS Holding, Sri Lanka 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis y Síntesis Enfoque de Sistema Deducción Inducción Modelación Teórica
Etapa 4	<ul style="list-style-type: none"> Valoración teórica práctica de la propuesta de estructura para la ODB Club de Boxeo MAS Holding, Sri Lanka 	<ul style="list-style-type: none"> Consulta a Expertos Criterio de Usuarios Estadística Descriptiva Triangulación metodológica

Resultados y discusión



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. Además, el 100% son del sexo masculino, más del 80% tiene entre seis y más de diez años de experiencia como directivo, mientras que la categoría profesional está equiparada en 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. Dato que resulta importante es que en el Club MAS Holdings tiene afiliado a 123 atletas de boxeo, de ellos 81 boxeadores y 42 boxeadoras. Los mismos están distribuidos por rendimiento, situándose 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.

Se trianguló los resultados obtenidos en los métodos aplicados y se constata como regularidad que:

- Aunque existe una estructura declarada y presentada a través de un organigrama, no se precisan las responsabilidades de cada una y la gestión que le corresponde.
- La proyección estratégica del Club de Boxeo MAS Holding, resulta insuficiente en tanto no precisa con claridad los objetivos a mediano y largo plazo de la organización y se constata que la participación de los atletas en actividades competitivas no posee una planificación adecuada y que responda a los objetivos generales del club, ello incide en los resultados generales y el posicionamiento de estos atletas en los rangos regionales e internacionales.
- Hay correspondencia entre el análisis de documentos (Actas Consejo Dirección) con la tercera dimensión sobre el cumplimiento y seguimiento a



los acuerdos del órgano de dirección de la Organización Deportiva Básica objeto de estudio.

- El análisis hacia dentro por parte de los directivos que participan en la encuesta, resulta poco crítico, situación que dificulta potenciar el cambio dentro de la organización en busca de su mejoramiento en general.
- El diagnóstico realizado evidenció la pertinencia del problema científico estudiado y se demostró que es insuficiente el tratamiento relacionado con la estructura organizacional del Club, evidenciado 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.
- Los resultados de la aplicación de los instrumentos y técnicas de investigación mostraron las carencias y limitaciones en la planificación estratégica que posee el club, está dirigida al mantenimiento de los resultados del club en el sistema nacional del país y, por tanto, no tributa hacia el futuro, es decir, proponer metas más altas que generen compromisos individuales y colectivos para gestionar cambios.
- 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) lo cual queda evidenciado en los resultados de la triangulación metodológica.

La propuesta del diseño estructural para el Club de Boxeo MAS Holding de Sri Lanka, está directamente relacionado con las características de las tareas que desarrolla y de los actores con los que interacciona la organización, para ello se tuvo en cuenta las particularidades del deporte en la actualidad.



Los clubes de boxeo se clasifican en las organizaciones deportivas, con una 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 (Boxeo).

En el club de boxeo también se aspira a formar equipos de primer nivel que represente al club en competiciones nacionales e internacionales. Este elemento es importante para definir las principales áreas de trabajo que debe desarrollar la organización. Este objetivo supone considerar tareas como:

- Gestionar y administrar los fondos necesarios para el fichaje de un buen cuerpo técnico y de buenos jugadores para formar un equipo competitivo a corto, mediano y largo plazo.
- Conservar la cantera para gestionar la incorporación de potenciales jugadores para el equipo de primer nivel.

Como resultado se precisan las secciones organizacionales para el Club de Boxeo MAS Holding de Sri Lanka, quedando de la siguiente forma:

Sección deportiva

- Es la esencia del club, su finalidad está ligada a la promoción y desarrollo del deporte, y el objetivo principal es la conformación de equipos que representen al club en las diferentes competiciones nacionales e internacionales, a partir de las categorías determinadas.
- Contempla la selección, formación y preparación del equipo, tanto en lo físico, lo técnico y lo táctico.

Sección Comercial



Acción, Vol. 20/ ESPECIAL XXV aniversarios publicación continua 2024, E-ISSN: 1812-5808
<https://accion.uccfd.cu>

- Dirigida a generar nuevos recursos que permitan la financiación de las actividades deportivas. Debe definirse claramente el producto y clientes, para poder diseñar estrategias más adecuadas.

Sección Comunicación

- Los medios de comunicación son actores fundamentales para el logro de los objetivos del club, dado por tener una buena relación con los medios de comunicación (Prensa, Radio, Televisión, otros).
- Precisar la estrategia comunicacional que facilite orientación para mantener las relaciones y con ello aprovechar al máximo lo positivo de dicha relación.

Sección Administración

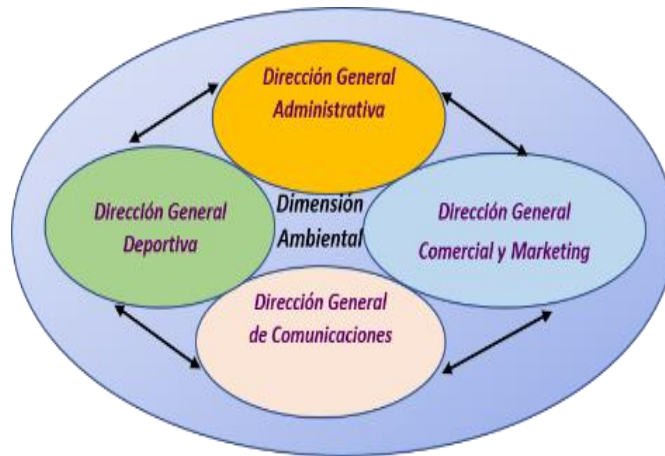
- Se responsabiliza con la gestión de los recursos, diseñar presupuestos, planificar los gastos y llevar el seguimiento y control de esos temas.

Entre todas estas secciones existe una estrecha relación a partir de la Dimensión Ambiental, componente importante para cualquier organización deportiva, considerando las exigencias del Comité Olímpico Internacional (COI), declaradas en el manual de Deporte y medio ambiente (2005), declarando la responsabilidad de los miembros de las organizaciones deportivas.

En la concreción de esta dimensión en cada una de las áreas o direcciones que conforman la estructura organizacional para el Club de Boxeo MAS Holding, se tiene en cuenta las responsabilidades que establece el COI, ellas son:

- Responsabilidades individuales.
- La responsabilidad de los atletas.
- La responsabilidad de entrenadores y directivos.
- La responsabilidad del público.
- Responsabilidades colectivas.

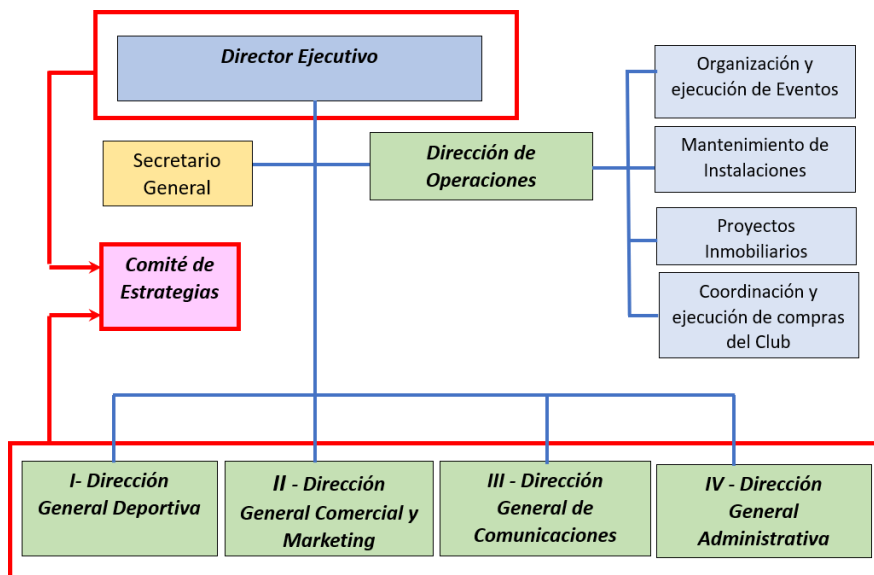
Figura 2. Interrelación entre las direcciones que conforman la estructura para el Club de Boxeo MAS Holding de Sri Lanka y la Dimensión Ambiental.



Para diseñar la estructura del club, se tuvo en cuenta también las variables relacionadas con las particularidades del club y que refieren el grado de complejidad de la organización, el tamaño y grado de profesionalización y comercialización.

En función de las cuatro secciones en las que se divide el trabajo del club, se propone el esquema base (Fig 2). A partir de dichas áreas se estructurarán los roles y funciones. La descripción de funciones de las secciones estructurales del club, así como el organigrama estructural, quedan de la siguiente forma: ver figura 3

Figura 3 Organigrama estructural del Club de Boxeo MAS Holding.



A continuación, se describe el contenido básico de cada área y sus funciones.:

Director ejecutivo: máximo ejecutivo de la organización (presidente ejecutivo o consejero delegado), dependiendo de la organización.

Secretario general: encargado de crear, mantener y supervisar la imagen institucional del club, desarrollar relaciones con autoridades locales, nacionales, organismos de gobierno deportivo (COI, IBA). Lleva las colaboraciones del club con otras instituciones.

Dirección de operaciones: esta dirección por su contenido y características, se considera una función staff que además de su propio contenido, presta servicio a distintas áreas funcionales. Es responsable de la parte operativa de los eventos deportivos, comerciales y de cualquier otro tipo de actividad que se realice en el club.

- a. **Organización y ejecución de eventos:** se encarga de concebir, organizar y ejecutar toda la actividad logística material y humana que requieran los



distintos eventos que se realicen en el club, ya sean de carácter deportivo, cultural, comercial, de ocio, etc.

- b. **Mantenimiento:** se responsabiliza del correcto funcionamiento de las instalaciones del club, de su renovación y buen estado, y de resolver cualquier problema o incidente que se produzca.
- c. **Coordinación y ejecución de compras del club:** estudia el mercado, selecciona proveedores y cierra los acuerdos de compras con el visto bueno correspondiente.
- d. **Proyectos inmobiliarios:** de acuerdo con el plan estratégico, diseña los nuevos proyectos inmobiliarios de la entidad y, una vez aprobados, planifica y coordina su ejecución.

Comité de estrategia: formado por el director ejecutivo y cada una de las direcciones generales. Su función es marcar las líneas estratégicas de la entidad deportiva en cada una de las áreas; establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo y aprobar los presupuestos, contrataciones, etc.; aprobar las políticas generales de actuación y las propuestas que le presenten las distintas áreas de actividad. Velar porque se mantenga en todo momento la imagen corporativa.

Solo la interrelación básica de sus componentes y la contante retroalimentación hará más efectiva y eficaz la estructura que se propone.

Conclusiones

Se partió de la concepción de la modelación teórica para organizar y precisar el modelo de estructura para el Club de Boxeo MAS Holding, teniendo en cuenta las particularidades que se establecen jurídicamente en Sri Lanka, dada la diversidad étnica y las exigencias de la inclusión social de cada una de ellas en las actividades socioculturales y deportivas del país.



Se concreta la estructura organizacional, que se asume por niveles, precisando los mismos a través de la departamentalización con sus correspondientes funciones. Esta resulta posible en tanto se ha estado aplicando 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 contribuye al perfeccionamiento de este tipo de organización deportiva básica, se consideró pertinente, precisar las posibles líneas estratégicas con sus objetivos y estrategias para el Club de Boxeo MAS Holdintg de Sri Lanka, de forma tal que favorezca al desarrollo proactivo de esta organización.

La valoración de los criterios de usuarios y las encuestas a especialistas, manifiestan la pertinencia, viabilidad y factibilidad de la propuesta de estructura, aunque existe una voluntad política de promover la transformación de dicha Organización deportiva básica la que debe evidenciarse en los resultados deportivos de dicha organización tanto a nivel nacional como regional a mediano plazo e internacionalmente a largo plazo.

Referencias bibliográficas

Acosta Hernández, R. (2005). *Gestión y administración de organizaciones deportivas*. Editorial Paidotribo. ISBN: 84-8019-850-8. PDF.

Alvear Muñoz, A. C. (2015). *Elaboración de organigrama y manual de funciones para ANPESTRID Constituciones Cía. Ltda. Cuenca*. Tesis para la obtención del grado de Licenciado en Psicología del trabajo. Universidad Politécnica Selesiana. Sede Cuenca. Ecuador. PDF.

Arévalo Jiménez, C. D, & Juan Pablo Arévalo Jiménez (2016). *Propuesta organizacional administrativa y estructural para el club deportivo*



Acción, Vol. 20/ ESPECIAL XXV aniversarios publicación continua 2024, E-ISSN: 1812-5808

<https://accion.uccfd.cu>

especializado formativo RUSSO en la ciudad de Cuenca. Trabajo de titulación para la obtención del Título de Licenciado en Ciencias de la Educación en la Especialización de Cultura Física. Universidad de Cuenca. Digital. Consultada 15 de enero de 2023.

Ayllón Saboya, J. D. (2018). *Comportamiento organizacional*. Capítulo X. Resolución de aprobación No.862-2016R. Universidad Nacional del Callao. Perú.PDF.

Bugdol, M., & Piotr, J. (2015). *Integration Approach in Modern Management Concepts*. En, M. Bugdol, & J. Piotr, *Integrated Management Systems*. (pp. 83-127). Springer Publishing. PDF

Bustamante, G. G, & Gutiérrez Cruz, M; Luperón Terry, J.M (2019). *Fundamentos sobre la gestión de los clubes deportivos formativos en el Ecuador*. OLIMPIA. Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma. Vol.16 No.53, Edición especial (2019). ISSN: 1817- 9088. RNPS: 2067

COI (2005). *Manual sobre Deporte y Medio Ambiente*. Comité Olímpico Internacional. Château de Vidy - C.P. 356 - 1007 Lausana – Suiza. ISBN: 92-9149-031-8

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. por McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A.

Del Toro Reyes, L., & Hechavarría Urdaneta, M., Paulas González, O., Montero Delgado, R., Taboas Pereira, P., González Juviel, L., Cartaya Sardiñas, L. y Rivero Cabrera, P. P. (2005). *Dirección de la Cultura Física*. Tomo I. Empresa Poligráfica de Holguín José Miró Argenter. ISBN 959-09-0295-2.



- Delgado Uribe, L., & Escalante Sánchez, C. (2017). *Modelos de gestión deportiva. Vedina 2016- 2026*. Tesis para optar al Grado Académico de Máster en Gerencia Pública, Universidad Continental. Perú. Repositorio. PDF.
- Drücker, P. (1996). *La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Editorial Norma.
- García Álvarez, G. (2009). *Diseño de la Planificación Estratégica, correspondiente al período 2008-2012, para el Departamento de Formación General de la Escuela Internacional de Educación Física y Deporte*. Tesis presentada en opción al título Académico de Máster en Ciencias de la Educación Superior. CEPES.
- García Pedraja, M. H. (2000) *Modelo de Dirección y Gestión para el perfeccionamiento de las Organizaciones deportivas de Base*. Tesis de Maestría (Maestría en Gestión y Administración) La Habana, ISCF “Manuel Fajardo”.
- Gómez, S., & Opazo, M., Martí, C. (2007). *Características estructurales de las organizaciones deportivas*. Documento de investigación. No.74, Septiembre 2007. Universidad de Navarra. PDF. Consultado 11 de enero de 2023.
- Gómez, S, & Opazo, M (2008). *Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite*. Documento de Investigación DI no. 75. IESE Bussiness School. Universidad de Navarra. PDF. Consultado 11 de enero de 2023.
- Gutiérrez Betancur, J. F. (2000). *Organizaciones deportivas versátiles*. 2da Jornadas Iberoamericanas de dirección y gestión deportiva. PDF.
- Henao Higueta, M, & Mejía Guerrero, L.L, Sandoval Montenegro, D.I (2008). *Caracterización Administrativa de Los Clubes Deportivos de los municipios del Departamento de Risaralda excepto Pereira y Dosquebradas*. Trabajo de grado. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ciencias de la Salud.



Acción, Vol. 20/ ESPECIAL XXV aniversarios publicación continua 2024, E-ISSN: 1812-5808

<https://accion.uccfd.cu>

Programa Ciencias del Deporte y la Recreación. PDF. Versión Digital.
Consultada: 20 De Enero De 2023.

Lalisha Kahatapitiya D, & Piñeiro Suarez, N. (2016). *Perfeccionamiento del sistema de gestión de los recursos humanos del Club de Boxeo MAS Holding, Sri Lanka. OLIMPIA. Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma. Vol.13 No.39, enero-junio 2016. ISSN: 1817-9088. RNPS: 2067.*

Lalisha Kahatapitiya, D, & Piñeiro Suárez, N (2022). *La gestión en las organizaciones deportivas: aspectos teóricos.* Libro electrónico de investigación. ISBN: 978-1-957395-07-4. Editorial Redipe, Capítulo Estados Unidos.

Lunenburg, F. (2012). *Organizational Structure: Mintzberg's Framework.* International Journal Of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity, 14(1), 1-7.

Montero, R., & Del Toro L. (2005). *Apuntes para el estudio del Sistema Deportivo o Sistema de Cultura Física y Deportes.* En Dirección de la Cultura Física. Colectivo de autores coordinado por Luis del Toro Reyes. Tomo Uno. Editorial José Martí.

Morejón Santisteban, M.E. (2016). *La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada.* Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública. Vol. XIV, No. 25, pp. 127-143. Universidad Central de Chile. Chile.

Muñoz Giraldo, D. J. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión organizacional para un club.* Trabajo presentado para optar por el Grado Académico de Máster en Gestión Organizacional. Universidad de Colombia.

Ñaña Baquerizo, C. N. (2017). *Comportamiento organizacional: manual autoformativo interactivo.* Tema 3. Universidad Continental. Perú. ISBN



Acción, Vol. 20/ ESPECIAL XXV aniversarios publicación continua 2024, E-ISSN: 1812-5808

<https://accion.uccfd.cu>

electrónico No. 978-612-4196. <http://www.continental.edu.pe/> . Consultado 16 de enero de 2022.

Odriozola Guitart, S, & Rodríguez Martínez, A (2020). Apuntes para el perfeccionamiento de la gestión deportiva en Cuba: el caso del béisbol. ISSN: 1996–2452 RNPS: 2148. Revista PODIUM, septiembre-diciembre 2020; 15(3):678-693. <http://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/1018> Consultado 11 de enero de 2023.

Piñeiro Suárez, N. (2013). *Propuesta de dirección educativa para la Escuela Internacional de Educación Física y Deporte como expresión de la nueva universidad*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana. Digital. Consultada 15 de noviembre de 2022.

Robbins, S, & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación de México S.A de CV. ISBN 013600717-1. ISBN 013600717. ISBN: 978-607-442-098-2. PDF.

Ruiz Aguilera, A. (2007). *La investigación en la educación. Una Introducción a la investigación en la educación*. Editorial Aplusele. Depósito Legal 194-202-2007-2348 (Soporte Digital Consultada: 20/11/2022).

Sánchez, P. (2018). *Organización y funcionamiento del Clud de Deportes colectivo para facilitar el éxito*. Journal of Physical Education and Human Movement. 1(1), pp.16-30. ISSN 2659- 5699. PDF.

Segredo Pérez, A. M. (2016). *Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones*. Revista Cubana de Salud Pública. 2016; 42 (4). Disponible en <http://scielo.sld.cu/>



Acción, Vol. 20/ ESPECIAL XXV aniversarios publicación continua 2024, E-ISSN: 1812-5808

<https://accion.uccfd.cu>

Declaración de conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflicto de intereses sobre el artículo.

Contribución de autoría: Conceptualización: Dushan Lalisha Kahatapitiya, Nereyda Piñeiro Suárez y Jerry Bosque Jiménez. **Análisis formal:** Nereyda Piñeiro Suárez **Procesamiento de datos:** Dushan Lalisha Kahatapitiya. **Investigación:** Dushan Lalisha Kahatapitiya, Nereyda Piñeiro Suárez y Jerry Bosque Jiménez. **Metodología:** Dushan Lalisha Kahatapitiya y Jerry Bosque Jiménez. **Administración del proyecto:** Nereyda Piñeiro Suárez **Supervisión:** Nereyda Piñeiro Suárez **Validación:** Dushan Lalisha Kahatapitiya, Nereyda Piñeiro Suárez y Jerry Bosque Jiménez. **Redacción-borrador original:** Dushan Lalisha Kahatapitiya, Nereyda Piñeiro Suárez y Jerry Bosque Jiménez. **Redacción-revisión y edición:** Dushan Lalisha Kahatapitiya, Nereyda Piñeiro Suárez y Jerry Bosque Jiménez