



*FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION.*

*Facultad de Ciencias de la Administración.
Licenciatura en administración.*

PROYECTO DE GRADO

***“DESARROLLO ESTRATEGICO
DEPORTIVO DEL HOCKEY SOBRE CESPED
MASCULINO”***

Integrantes:

Bravo Almonacid, Maximiliano.

Vignale, Pablo Maximiliano.

Profesor Tutor:

Licenciado Coelho Nicolás Joel.

1 DEDICATORIA

“El presente Proyecto de Grado se dedica a nuestra familias, por el apoyo constante en el transcurso de la carrera universitaria”

“También a todos aquellos docentes que nos acompañaron en este recorrido universitario”

2 AGRADECIMIENTOS

Se agradece principalmente al Licenciado Nicolás Coelho por su gran labor y acompañamiento como tutor de este proyecto de grado de la carrera licenciatura en administración. Sus conocimientos, sus orientaciones, su persistencia, su forma de trabajo, su motivación de manera constante para poder concretar y lograr un trabajo de la mejor manera.

Se extiende también a todas las autoridades de la Federación Amateur Cordobesa de Hockey Sobre Césped que colaboraron en este proyecto brindando información y poniéndose a disposición para las entrevistas realizadas. Agradeciendo principalmente al Vicepresidente de la misma el Sr Alejandro Ugalde.

***DESARROLLO ESTRATEGICO
DEPORTIVO DEL HOCKEY SOBRE
CESPED MASCULINO, ORGANIZACIÓN
EN ESTUDIO “FEDERACION
AMATEUR CORDOBESA DE HOCKEY
SOBRE CESPED”.***

3 FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Ciudad de Córdoba 17
de Mayo de 2017.

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

*DESARROLLO ESTRATEGICO DEPORTIVO DEL HOCKEY SOBRE
CESPED MASCULINO, ORGANIZACIÓN EN ESTUDIO “FEDERACION
AMATEUR CORDOBESA DE HOCKEY SOBRE CESPED”*

Integrantes: BRAVO ALMONACID, MAXIMILIANO. Lic. En Administración.

VIGNALE, PABLO MAXIMILIANO. Lic. en Administración.

Profesor Tutor del PG:

Licenciado COELHO, NICOLAS JOEL

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Profesora FLORES, CAROLINA

Vocal: Profesora MALAMAN, ROSSANA

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....

Integrantes:

Bravo Almonacid, Maximiliano.

DNI: 34002438

Vignale, Pablo Maximiliano.

DNI: 27959468

Profesor Tutor:

Licenciado Coelho Nicolás Joel.

4 INDICE

Contenido

1	DEDICATORIA.....	1
2	AGRADECIMIENTOS	2
3	FORMULARIO C.....	4
	INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO.....	4
4	INDICE	6
5	RESUMEN DE PROYECTO DE GRADO.....	10
6	OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO	11
	6.1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
7	INTRODUCCIÓN	12
	7.1 INTRODUCCION, DESCRIPCION Y JUSTIFICACION DEL TRABAJO.....	12
	7.1.1 Historia del Hockey	13
	7.1.2 El nacimiento de la FACHSC.....	15
	7.2 PRE-DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	17
	7.3 DELIMITACION DE LA SITUACION PROBLEMA	17
	7.4 JUSTIFICACION	18
	7.5 ALCANCE.....	18
8	MARCO TEORICO.....	20
	8.1 LA ORGANIZACION	20
	8.1.1 Alcance de organización.....	22
	8.1.2 Componentes de la organización	22
	8.1.3 Objetivos organizacionales.....	23
	8.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.....	24
	8.2.1 Características de la organización funcional	25
	8.3 LA ADMINISTRACION	26
	8.3.1 PROCESO ADMINISTRATIVO	27
	8.3.2 Toma de decisiones	29
	8.4 DESARROLLO DE LAS CUATRO FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	32

8.4.1	Planeación.....	33
8.4.2	Organización.....	33
8.4.3	Dirección	33
8.4.4	Control.....	34
8.5	DEPARTAMENTALIZACIÓN	34
8.5.1	Concepto de departamentalización.....	35
8.5.2	Tipos de departamentalización.....	37
8.6	CENTRALIZACION VERSUS DESCENTRALIZACION	38
8.6.1	Características de la centralización.....	38
8.6.2	Características de la descentralización	40
8.7	COMUNICACIÓN	43
8.7.1	Redes de comunicación	43
8.8	LA ESTRATEGIA	44
8.8.1	El concepto de estrategia y el proceso de formación de la estrategia.....	45
8.8.2	Las diversas dimensiones del concepto de estrategia.....	46
8.8.3	El proceso de formación de la estrategia.....	50
8.8.4	Proceso formal-analítico frente a enfoques de poder-comportamiento.....	51
8.8.5	La estrategia como patrón de acciones pasadas frente a un plan orientado hacia el futuro.....	52
8.8.6	Estrategia deliberada frente a estrategia emergente	52
8.9	Visión y Misión	53
8.9.1	Las principales diferencias entre Misión y Visión son:.....	53
8.10	Matriz FODA.....	54
8.10.1	El análisis FODA.....	54
8.10.2	Identificar oportunidades y amenazas	55
8.11	ESTRATEGIA FUNCIONAL: LOS CONCEPTOS ESENCIALES.....	57
8.11.1	El “benchmarking” funcional	57
8.12	APO. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.....	58
8.12.1	Características principales:.....	59
8.12.2	Fijación de objetivos.....	59

8.12.3	Jerarquía de objetivos	60
8.12.4	Planeación Estratégica y Planeación Táctica.....	61
8.13	Concepto de Desarrollo	63
9	METODOLOGIA	65
9.1	OBJETIVOS	65
9.2	TIPO DE INVESTIGACION	66
9.3	FUENTES DE DATOS	66
9.4	¿QUÉ ES LA ENTREVISTA?	66
9.4.1	Tipos de entrevistas	69
9.5	ANÁLISIS DE DATOS.....	70
10	CONCLUSIONES.....	71
10.1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FACHSC.....	72
10.1.1	Relevamiento de funciones operativas	74
10.2	HOCKEY CABALLEROS.....	79
10.2.1	Clubes asociados a la FACHSC	81
10.2.2	Seleccionados categorías de caballeros juveniles de la FACHSC	83
10.2.3	Equipos que están fuera de la FACHSC.....	86
11	PROPUESTA	91
11.1	RESTRUCTURACION INTERNA	92
11.1.1	Departamento de Disciplina:	97
11.1.2	Departamento de Contabilidad	98
11.1.3	Departamento de Infraestructura	99
11.1.4	Departamento de seleccionados.....	100
11.1.5	Departamento de Torneos.....	101
11.1.6	Departamento de prensa y comunicación.....	103
11.2	PLAN DE DESARROLLO	104
11.2.1	Torneo categorías primeras divisiones Línea B	108
11.2.2	Torneo categorías juveniles:.....	112
12	Bibliografía.....	117
13	Anexos.....	118

13.1	Tabulación de Entrevistas.....	118
13.2	Entrevistas.....	120
13.2.1	Miembros de la FACHSC	120
13.2.2	Clubes referentes en hockey de caballeros en Córdoba	127
13.2.3	Clubes que no poseen hockey de Caballeros.....	132
13.2.4	Clubes en proceso de crecimiento en el hockey Masculino	135

5 RESUMEN DE PROYECTO DE GRADO

Este trabajo es la intervención de una organización sin fines de lucro que funciona como federación organizativa del hockey sobre césped en la provincia de Córdoba. Llamada con el nombre de Federación Amateur Cordobesa Hockey Sobre Césped (de ahora en más FACHSC), la cual está compuesta por organizaciones sociales que son los clubes que practican el deporte en estudio.

Se trata principalmente una problemática actual por la que pasa dicha organización, que es la escasez de jugadores en el género masculino. Si bien este deporte ha logrado en los últimos años un gran crecimiento en el género femenino no se pudo lograr lo mismo con los caballeros, por contrario los números han tomado una tendencia negativa en cuanto a las inscripciones de los mismos en la FACHSC.

Con la finalidad de poner en práctica herramientas y conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera Licenciatura en Administración, buscando una solución a una problemática puntual que persigue la organización en estudio.

Enfocándose principalmente en esta situación, se interviene desde el punto de vista administrativo, con la idea del análisis y modificación de su estructura para poder lograr una mayor eficiencia en el manejo de los recursos. Y a través de esto poder lograr la elaboración bien definida y justificada de un plan de desarrollo estratégico de hockey masculino. El cual pueda ser implementado de manera factible en el presentes y ser sostenido con proyección a futuro, adaptándose a los recursos tantos humanos como materiales de lo cual se dispone tanto dentro como fuera de la organización.

Buscando a través de esta planificación estratégica, una respuesta no solo de manera temprana, si no también proyectar una tendencia de crecimiento en el mediano y largo plazo.

6 OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

Implementar un plan de desarrollo estratégico en el área del hockey masculino de la FACHSC buscando dos objetivos: incrementar la cantidad de varones que jueguen al hockey dependiente de esta organización como así obtener un mayor número de instituciones que ofrezcan hockey masculino para su práctica.

A través de este trabajo se proyectara aumentar en un 50% la cantidad de varones que jueguen al hockey, e incrementar en un 100% las instituciones afiliadas a la FACHSC que brinden hockey masculino. Sabiendo que en la actualidad existen 30 instituciones dependientes de dicha organización, y tan solo 6 participan de la actividad masculina de forma federada.

6.1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir y analizar el funcionamiento interno de la FACHSC, específicamente en el área de hockey masculino.
- Identificar las dificultades que afrontan las instituciones que tienen hockey masculino adherido a la federación para incrementar el número de jugadores.
- Caracterizar las razones por las cuales ciertos clubes no tienen hockey masculino.
- Analizar soluciones posibles propuestas desde la organización y de las instituciones afiliadas para un desarrollo del hockey masculino.
- Generar un plan de acción para el desarrollo del deporte en su rama masculina.
- Definir un plan estratégico.

7 INTRODUCCIÓN

7.1 INTRODUCCION, DESCRIPCION Y JUSTIFICACION DEL TRABAJO

Hoy en día la planificación estratégica en las organizaciones es fundamental. Un proceso a través del cual se definen objetivos a mediano y largo plazo –cualitativos y cuantitativos-, se desarrollan estrategias y localizan recursos para alcanzar las mismas. En el presente trabajo se mostrará un abordaje institucional dentro del área deportiva que busca desarrollar un plan estratégico de estas características. El mismo tiene como objetivo responder a las necesidades que actualmente demanda la organización y así definir una perspectiva a futuro.

La organización de estudio es la Federación Amateur Cordobesa de Hockey Sobre Césped (de ahora en más FACHSC) con sede en la ciudad de Córdoba en la calle Brandsen 320 PB. Organización con el fin de gestionar la actividad deportiva federada del hockey sobre césped de ambos sexos en la provincia de Córdoba.

En la actualidad hay 31 instituciones dependientes de dicha organización, y tan solo 6 participan de la actividad masculina de forma federada. En los últimos tiempos el hockey femenino ha tenido un gran avance, pero este avance no fue así en la rama masculina. El responsable del área del hockey masculino de la FACHSC en la primera entrevista, afirma: *“Se mantienen prácticamente el mismo número de jugadores que practican hockey y la misma cantidad de clubes que ofrecen hockey masculino desde la década pasada “(ver anexo, Entrevista a referente área hockey masculino de la FACHSC, Sr Mario Prieto respuesta 4).*

Significa que el hockey creció a nivel femenino y no masculino, pero ¿por qué no se ha desarrollado el hockey masculino como fue con el femenino? ¿Cómo es el hockey masculino en la actualidad y cómo podría potenciarse?

En el siguiente estudio la temática de interés es el área de hockey masculino de la FACHSC. El trabajo se fundamenta en un “Plan Estratégico de desarrollo para el área del hockey sobre césped masculino de la FACHSC”. Este tiene como objetivo desarrollar el área, esto sería incrementar la cantidad de varones que jueguen al hockey dependiente de esta organización, como así obtener un mayor número de instituciones que ofrezcan hockey masculino para su práctica.

La justificación de esta intervención es que el sector masculino de hockey es importante para llevar adelante toda la actividad del hockey en general. Dado que sirve no solo para la actividad masculina sino también para la femenina, ya que los varones ofrecen entrenadores, coordinadores y dirigentes para el funcionamiento de toda la actividad. En la entrevista al referente del área de hockey masculino de la FACHSC, el sr. Mario Prieto afirma: *“A nivel federación no hay dirigentes de varones que representen a la institución, ya que los varones que practican este deporte son pocos por lo tanto hay pocos dirigentes, lo mismo se está reflejando a nivel entrenadores. La actividad de hockey femenino se nutre de entrenadores o coordinadores varones que juegan al hockey o que jugaron y en este momento existe poca oferta de entrenadores masculinos en Córdoba”*

Esta conclusión a la que llega el entrevistado muestra un techo en la actividad del hockey en Córdoba al tener un escaso hockey masculino.

Este trabajo consiste en aportar conocimientos de gestión administrativa para lograr un incremento en cantidad de jugadores e instituciones afiliadas. Obteniendo así un desarrollo del hockey sobre césped masculino de la provincia de Córdoba y favoreciendo de este modo a todo el hockey en general.

7.1.1 Historia del Hockey

Este deporte es uno de los más competitivos de la historia de la humanidad, y aunque la fecha exacta del origen del juego es desconocida, ya 4000 años atrás, en tumbas

faraónicas en el Valle del Nilo, en Egipto, aparecen figuras de hombres practicando este deporte.

El hockey fue logrando una forma que lo asemeja a lo actual, se desarrolló en Inglaterra a mediados del siglo 19.

Fue el Ejército Británico el que introdujo el juego en la India y en otras colonias Británicas, como sucedió con otros deportes. En 1895 se jugó la primera competencia internacional.

En Argentina de la mano de los ciudadanos ingleses a principio del siglo 20, se empezó a practicar el hockey en los clubes que los nucleaba. Fue en 1908 que se jugaron los primeros partidos entre Belgrano Athletic, San Isidro Club y Pacific Railways (hoy San Martín) y en el mismo año se formó la Asociación Argentina de Hockey, siendo su primer presidente Thomas Bell.

A fines de la década del 60 fueron tres las entidades del hockey nacional: Asociación Argentina, Asociación del Litoral y Federación Cordobesa.

En la ciudad de Rosario, en el mes de junio de 1968 se convoca al Primer Congreso Argentino de Hockey donde se resuelve realizar anualmente el Campeonato Argentino.

En julio de 1972 se realiza el Segundo Congreso Nacional, con la participación de 5 asociaciones¹.

El 16 de Agosto de 1981 en Mendoza, los representantes de las Asociaciones de Santa Fe, Tucumán, Litoral, Mendoza, Córdoba, Tandil y Buenos Aires, dejan constituido el Consejo Federal de la República Argentina.

El 19 de junio de 1983, con un total de 12 Asociaciones, se funda la Confederación Argentina de Hockey sobre Césped y Pista, con sede legal en la ciudad de Buenos Aires².

¹ Datos obtenidos de la web de la Confederación Argentina de Hockey (www.cahockey.org.ar/resena-historica)

7.1.2 El nacimiento de la FACHSC

El 6 de agosto de 1952 se fundó la Asociación Amateur Cordobesa de Hockey sobre Césped en la sede social del Jockey Club Córdoba con la presencia de representantes de Córdoba Athletic Club, Asociación Deportiva del Instituto de Educación Física (A.D.I.E.F.) y Jockey Club Córdoba. Luego, el 9 de septiembre, se reúnen los delegados y se conforma la Comisión Directiva que fue presidida por Rodolfo Larrinaga.

El 19 de agosto del 1968, las instituciones afiliadas resuelven fundar la FACHSC (Federación Amateur Cordobesa de Hockey sobre Césped). Dicho Acuerdo se toma con la presencia de Jockey Club Córdoba, Córdoba Athletic Club Social y Deportivo La Tablada, Asociación Cordobesa de Volantes, Tala Rugby Club, Club Atlético Gral. Paz Juniors, Asociación de Profesores de Educación Física, Club Atlético Universitario, Club Deportivo Municipal, Instituto Privado Hortus Conclusus, Club Palermo Bajo y Universidad Católica de Córdoba³.

En la década del 70, formado por un grupo de estudiantes, se lleva a cabo el primer equipo de hockey masculino en el Club Atlético Universitario, generando así un impulso al comienzo de la actividad en las demás instituciones. En los años 90 esta actividad llega a su auge, con un total de doce equipos de caballeros que participaban en el torneo de la FACHSC. Logrando en aquel entonces, una equidad en proporción de equipos en relación al hockey femenino siendo los mismos⁴:

- Jockey Club Córdoba.
- Córdoba Athletic Club.
- Universitario de Córdoba.
- Banco Provincia de Córdoba.
- Club Comunicaciones.
- Asociación Cordobesa de Volantes.

² Datos obtenidos de la web de la Confederación Argentina de Hockey (www.cahockey.org.ar/resena-historica)

³ Datos obtenidos de la web de la FACHSC (http://marnet.dyndns.biz:9471/WP_CORDOBA/?page_id=5)

⁴ Datos obtenidos a través de distintas entrevistas a miembros de la FACHSC

- Club Atlético Instituto.
- Club Atlético Las Palmas.
- Unión San Vicente.
- Jockey Club de Río Cuarto.
- Universidad Nacional de Río Cuarto.
- 9 de julio de Río tercero.

A finales de los 90 y a principios de este siglo por determinadas cuestiones individuales de cada institución, se redujo de manera drástica el número de equipos de hockey de caballeros⁵.

A diferencia del hockey masculino, el femenino obtuvo un gran impulso de crecimiento en los últimos quince años.

En cuanto al seleccionado de hockey Masculino, conocido como Los Leones, Argentina es la principal potencia de hockey sobre césped en el continente americano ya que ha obtenido nueve medallas de oro y cuatro de plata en los Juegos Panamericanos⁶.

Argentina compitió en todos los campeonatos mundiales, desde su primera edición en 1971, excepto en 1998. El equipo en los últimos quince años se ha destacado a nivel mundial, en el 2008 obtuvo el tercer lugar en el Champions Trophy, y en 2014, la selección logró por primera vez un histórico tercer puesto en el Campeonato Mundial disputado en La Haya, Países Bajos. Luego de la obtención de la medalla de bronce, la Federación Internacional de Hockey (FIH) ubica a la Argentina en la posición número seis en el ranking mundial⁷.

⁵ Datos obtenidos a través de distintas entrevistas a miembros de la FACHSC

⁶ Datos obtenidos de la Federación Panamericana de Hockey (<http://www.panamhockey.org/es/competitions/archives>)

⁷ Datos obtenidos de la Confederación Argentina de Hockey (www.cahockey.org.ar/seleccionado-masculino-mayor)

7.2 PRE-DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Efectuando el primer contacto en la organización por medio de una entrevista con su responsable del área de hockey masculino (ver anexo), en una primera observación y analizando cada una de las respuestas, las principales problemáticas de un desarrollo de hockey masculino del área de esta federación son:

- Factor Político: Por decisiones en determinados clubes la práctica del hockey de varones no es aceptada en dichas instituciones, lo que disminuye la oferta al género en la practicar de este deporte.
- Infraestructura de la federación: tiene a disposición la gestión de una cancha de última generación (sintético de agua) para poder realizar eventos varios, pero la falta de tribunas, baños y el deterioro de las luces dificulta los eventos para el hockey de varones.
- Falta de representantes: las instituciones afiliadas carecen de una representación dentro de la FACHSC, para contribuir en la actividad conjuntamente con el área de hockey masculina de la federación.

7.3 DELIMITACION DE LA SITUACION PROBLEMA

En base a la realización del pre-diagnóstico organizacional de la FACHSC y considerada la situación inicial, el trabajo final de grado consistirá en una intervención al área de hockey masculino y una restructuración en la administración de dicha organización investigando las instituciones afiliadas y la federación misma en un periodo aproximado de 7 meses.

El área geográfica de investigación serán las instituciones dependientes a la FACHSC en la provincia de Córdoba.

7.4 JUSTIFICACION

Como justificación principal la federación ve la necesidad de plantear nuevos programas que ayuden al desarrollo del hockey masculino pero se observa que no posee herramientas necesarias. Como primera medida, para poner en práctica una planificación ideal, se propone un ordenamiento en lo que hace a las actividades operativas de la organización. Presentando una estructura administrativa que ayude a una administración más efectiva y eficiente de los recursos.

Brindar elementos y conocimientos es lo que persiguen los objetivos anteriormente expuestos, en base a una necesidad organizacional, apuntando al incremento de jugadores e instituciones con la práctica de hockey masculino afiliadas a dicha organización.

Este desarrollo del área del hockey masculino servirá no solo para la misma área sino para toda la actividad del hockey de la FACHSC en general.

Otros de los motivos es la importancia de la práctica deportiva en nuestra sociedad, por la cual el desarrollo se hace estratégico socialmente.

Para los integrantes de la FACHSC resulta de gran importancia un desarrollo en el área de hockey masculino, ya que ésta federación es una organización de muchos años de existencia y de alto reconocimiento a nivel nacional, responsable del hockey de Córdoba y con muchos logros deportivos.

7.5 ALCANCE

- La investigación comprenderá la FACHSC y las instituciones afiliadas de dicha organización ya que ambos darán la información que ayudará a identificar los síntomas del problema.
- Se identificarán las causas que limitan el funcionamiento de las distintas actividades del área de hockey masculino de la FACHSC.

- Se propondrá un plan estratégico de desarrollo en el área del hockey masculino de la FACHSC dirigido a sus respectivos directivos para incrementar el número de jugadores y de instituciones afiliadas a dicha organización que tengan hockey masculino.
- Se propone una estructura administrativa en base a la departamentalización, se agrupan sus distintas actividades en características homogéneas, con el objetivo de descentralizar las distintas áreas que se formen.
- Las conclusiones y propuestas podrán servir a otras federaciones de hockey de otras provincias que tengan las mismas características de la FACHSC ya que se trata de una investigación de tipo descriptivo.

8 MARCO TEORICO

8.1 LA ORGANIZACION

Se conoce como organización a todo sistema que se forma con el objetivo de lograr un resultado. Es un conjunto sistemático de relaciones humanas las cuales persiguen un objetivo específico. Es un grupo social formado que se desarrolla en el marco de una estructura la cual se forma por personas, tareas, recursos materiales y administración para cumplir con sus objetivos. Para lograr la existencia de una organización es necesario de personas que se comuniquen y estén dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. El funcionamiento interno es regulado mediante normas que se establecen para el cumplimiento de los propósitos.

La palabra organización puede adoptar varios significados en administración, de los cuales los dos principales son:

1. Organización como entidad social orientada hacia objetivos específicos y estructurada de manera deliberada. La organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados; por ejemplo, obtener ganancias (empresa en general), proporcionar satisfacción social (clubes), etc. Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización. En este sentido, la palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinados objetivos. Esta definición se aplica a todos los tipos de organizaciones, aunque tengan o no ánimo de lucro, como empresas fabriles, bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, etc. Desde este punto de vista, la organización puede visualizarse desde dos aspectos distintos:

a) Organización formal: basada en una división racional del trabajo que especializa órganos y funciones en determinadas actividades. Es la organización planeada o definida en el organigrama, consagrada por la dirección y comunicada en todos los manuales de la empresa. Es la organización formalizada de modo oficial.

b) Organización informal: surge de modo natural y espontaneo. Debido a las relaciones humanas que establecen las personas que desempeñan cargos en la organización formal. Se basa en relaciones de amistad (o de antagonismo) y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

2. Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo. En este sentido, organización se refiere al acto de organizar, integrar, y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno. (Chiavenato, 1999).

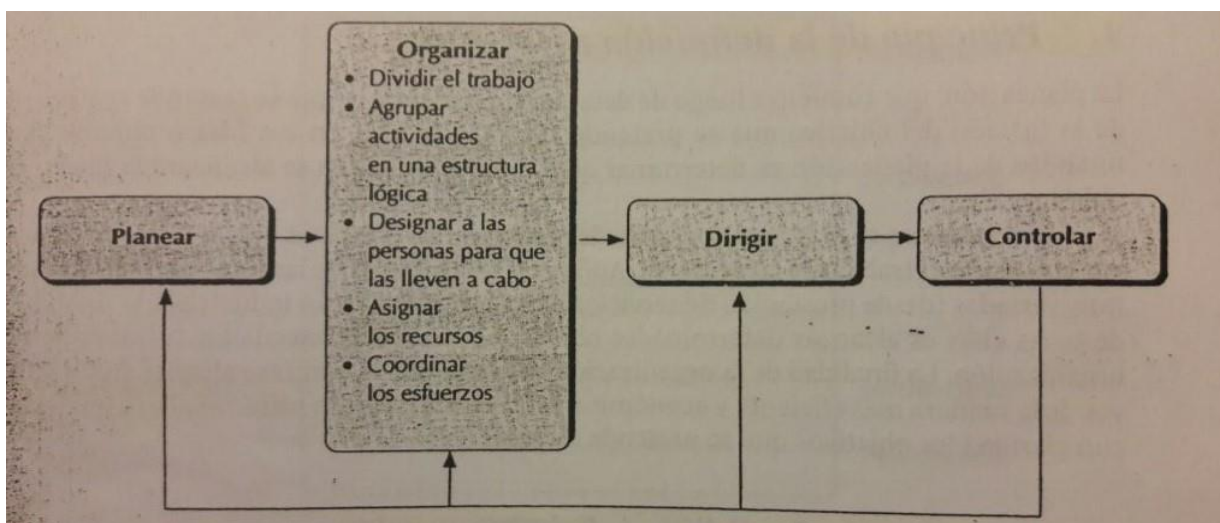


Figura 1.⁸

La organización consiste en:

- Dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- Designar a las personas para que las lleven a cabo (cargos y tareas).
- Asignar los recursos necesarios.
- Coordinar los esfuerzos. (Chiavenato, 1999)

⁸ Fuente: (Chiavenato, 1999)

8.1.1 Alcance de organización

En la organización pueden considerarse tres niveles diferentes:

- Organización en el nivel global: abarca la empresa como totalidad. Se denomina diseño organizacional, que puede ser de tres clases: organización lineal, organización funcional y organización de línea- staff.
- Organización en el nivel departamental: es la organización que abarca cada departamento de la empresa. Se denomina diseño departamental o simplemente departamentalización.
- Organización en el nivel de tareas y operaciones: organización enfocada hacia cada tarea, actividad u operación específica. Se denomina diseño de cargos o tareas y está constituido por la descripción y análisis de cargos. (Chiavenato, 1999)

ALCANCE	TIPO DE DISEÑO	CONTENIDO	RESULTANTE
Nivel institucional	Diseño organizacional	La empresa como totalidad	Tipos de organización
Nivel intermedio	Diseño departamental	Cada departamento por separado	Tipos de departamentalización
Nivel operacional	Diseño de cargos y tareas	Cada tarea o apenas una tarea	Análisis y descripción de cargos

Figura 2.⁹

8.1.2 Componentes de la organización

Los autores clásicos y neoclásicos han dedicado mayor o menor atención a cada uno de estos componentes:

⁹ Fuente: (Chiavenato, 1999)

- Tareas: el trabajo realizado en una empresa experimenta un proceso de división que origina la especialización de actividades y funciones. Las funciones que deben cumplirse se derivan de los objetivos definidos en la planeación, y son la base de la organización. Las funciones se subdividen en tareas.
- Personas: cada persona es designada para ocupar un cargo, que es una porción específica del trabajo global. En principio, esa designación debería tener en cuenta habilidades, aptitudes, intereses, experiencia, práctica y comportamiento de cada persona.
- Órganos: el trabajo y las personas se agrupan en órganos, en la medida en que tengan características u objetivos semejantes. Los órganos se disponen en niveles jerárquicos y áreas de actividades. Los órganos de línea y de staff existen en función de la relación directa o indirecta con los objetivos de la empresa.
- Relaciones: las relaciones son quizás el concepto más importante en la función de organización. Aunque al comienzo la preocupación de los autores clásicos se orientó más hacia la relación entre los órganos componente de la organización y entre las personas, con relación a su trabajo, esta preocupación se extendió a otros aspectos como la relación entre una persona y su trabajo, entre una persona y otras situadas en diversos sectores de la empresa, y la relación informal entre los participantes en situaciones fuera del trabajo, etc. (Chiavenato, 1999)

8.1.3 Objetivos organizacionales

Las organizaciones son unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es conseguir esos objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la organización intente alcanzar. Es una imagen que la organización pretende para su futuro. Si se logra el objetivo, este deja de ser la imagen orientadora de la organización y es incorporado a ella como algo real y actual. (Chiavenato, 1999)

Cuando un objetivo se hace realidad deja de ser el objetivo deseado en este sentido un objetivo nunca existe; es un estado que se busca y no un estado que se posee.

En ciertas organizaciones los objetivos son establecidos formalmente por el voto de los accionistas; en algunas, por el voto de los miembros; en otras; por un pequeño número de proveedores, y en otras por individuo que es dueño del capital de la empresa y el que dirige. (Chiavenato, 1999)

La eficacia real de una organización está determinada por la media en que esta sus objetivos.

Los objetivos organizacionales tienen muchas funciones, a saber:

- Mediante la presentación de una situación futura, indican la orientación que la organización desea seguir.
- Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una organización e incluso, su existencia.
- Sirven como estándares para que los miembros de una organización y los extraños a ella pueden evaluar el éxito de la misma, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- Sirven como unidad de medida para el estudio de las organizaciones que intenta verificar y comparar su productividad. (Chiavenato, 1999)

8.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. En su investigación sobre las organizaciones, Monney encontró que el principio funcional responsable de la diferenciación entre los diversos tipos de actividad o funciones que ya se aplica en organizaciones antiguas.

La estructura funcional fue consagrada por Taylor, quien, preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes

de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense, opto por la supervisión funcional. (Chiavenato, 1999)

8.2.1 Características de la organización funcional

La organización funcional presenta cuatro características:

1. **Autoridad funcional o dividida:** en la organización funcional, la autoridad es relativa y se basa en la especialización. Es una autoridad sustentada en el conocimiento, y se extiende a toda la organización. Cada subordinado reporta ante muchos superiores de manera simultánea, pero solo en los asuntos concernientes a la especialidad de ellos. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa, derivada de su especialidad. Esto representa la total negación del principio de la unidad de mando o supervisión única, tan importante para Fayol.
2. **Líneas directas de comunicación:** la comunicación entre los órganos o cargos de la organización directa, sin intermediarios. La organización funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
3. **Descentralización de las decisiones:** las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor. La jerarquía no es la que promueve las decisiones, sino la especialidad. En consecuencia, la organización funcional se caracteriza por la descentralización de las decisiones, es decir, por la transferencia y delegación de las decisiones a los órganos o cargos más adecuados para tomarlas e implementarlas.
4. **Énfasis en la especialización:** la organización funcional se basa en la especialización de todos los órganos o cargos en todos los niveles de la organización. Existe una profunda separación de las funciones, de acuerdo con las especialidades involucradas; cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización. Las responsabilidades están delimitadas según las especializaciones. (Chiavenato, 1999)

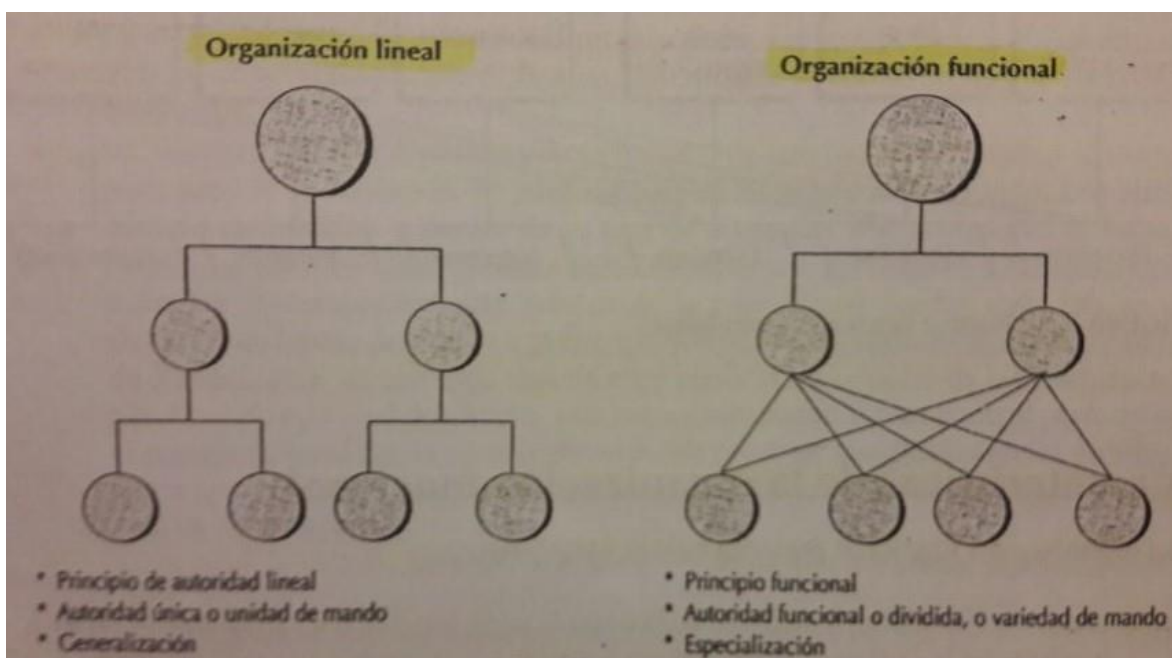


Figura 3. Diferencias entre organización lineal y organización funcional.¹⁰

8.3 LA ADMINISTRACION

A pesar de que la administración como disciplina es relativamente nueva, el pensamiento administrativo viene desde la antigüedad, empieza con el nacimiento del hombre mismo, buscando siempre una solución a la coordinación de actividades, de tomar decisiones y de ejecutar las mismas. De ahí que en la administración antigua, forman los fundamentos administrativos principales de la actualidad. (Chiavenato, 1999)

La administración como conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

Sin administración las organizaciones sociales no podrían existir, sobrevivir, crecer ni ser exitosas. (Chiavenato, 1999)

¹⁰ Fuente: (Chiavenato, 1999).

8.3.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso es dinámico administrativo solo cuando el concepto de función se aborda desde esta perspectiva. La siguiente figura da una idea de proceso administrativo. (Chiavenato, 1999)

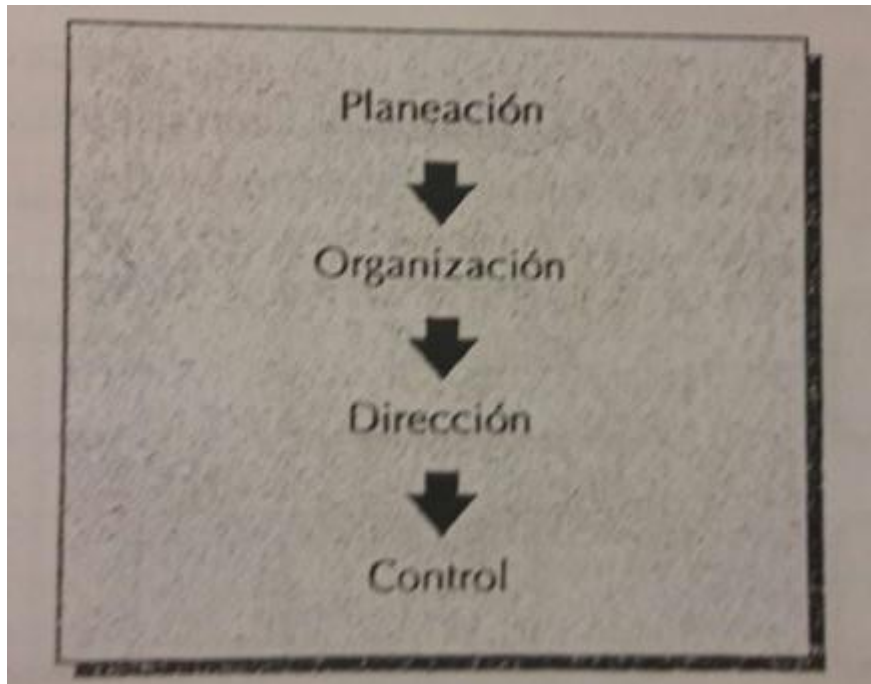


Figura 4. Funciones del administrador, vista como proceso secuencial.¹¹

El desempeño de las funciones administrativas forma el denominado ciclo administrativo, que puede representarse de la siguiente manera:

¹¹ Fuente: (Chiavenato, 1999).

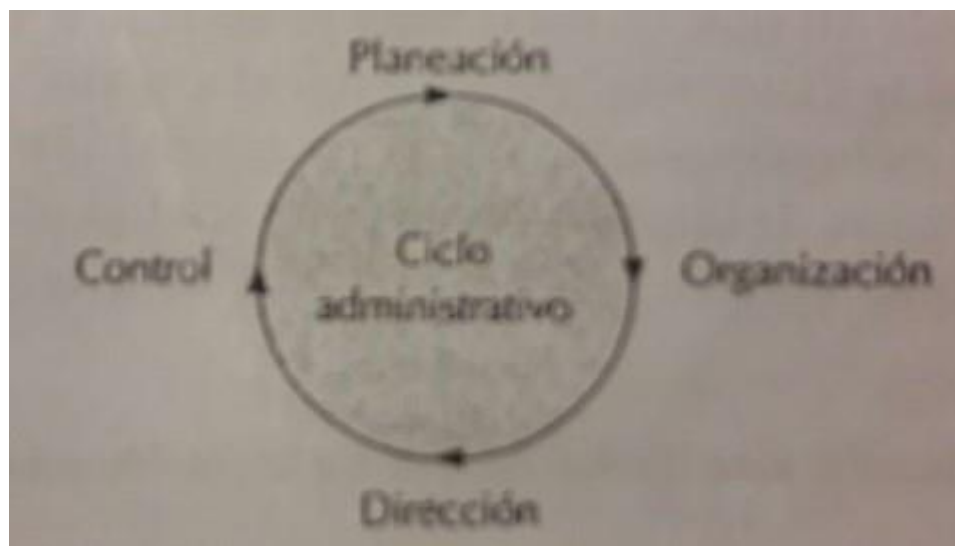


Figura 5. Funciones del administrador, vista como ciclo administrativo.¹²

A medida que se repite, el ciclo administrativo, permite la corrección y el ajuste continuos mediante la retroalimentación. De este modo, el cumplimiento de un ciclo da lugar, hasta cierto punto, a la definición de que correcciones se introducirán en el siguiente ciclo, y así sucesivamente. (Chiavenato, 1999)

Las funciones del administrador, es decir, el proceso administrativo, no solo son una secuencia cíclica, sino también un proceso de funciones, íntimamente relacionadas en una interacción dinámica. La siguiente figura representa la dinámica e interactividad del proceso administrativo. (Chiavenato, 1999)

¹² Fuente: (Chiavenato, 1999).

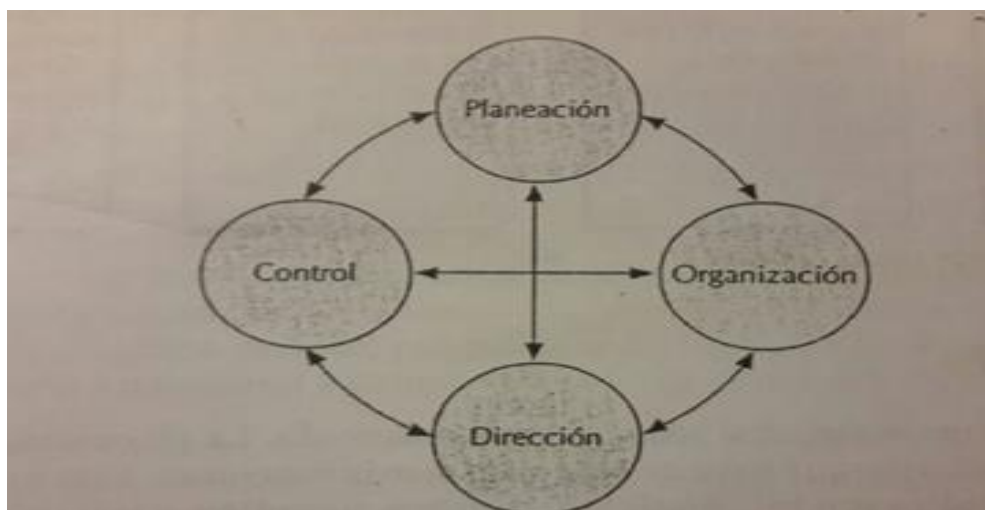


Figura 6. Interacción dinámica de las funciones administrativas.¹³

Las funciones administrativas, consideradas en su totalidad, conforman el proceso administrativo; cuando se toman aisladamente, la planeación, la organización, la dirección y el control son solo funciones administrativas. Para estudiar el proceso administrativo, debe tenerse en cuenta que está constituido por planeación, organización, dirección y control. (Chiavenato, 1999)

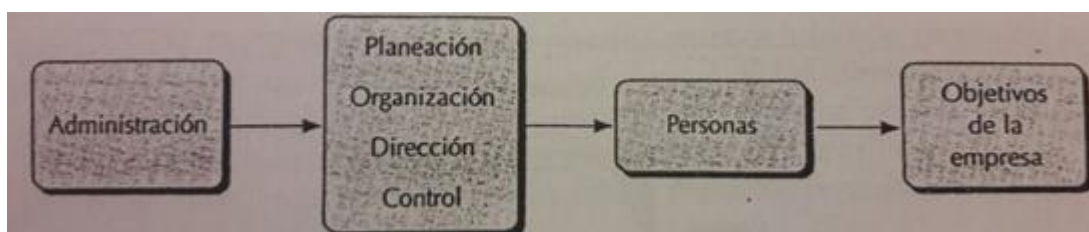


Figura 7. Las Funciones Administrativas.

8.3.2 Toma de decisiones

Después de fijar los objetivos de la organización, la tarea de planeación consiste en establecer las acciones racionales necesarias para el logro satisfactorio de tales objetivos.

¹³ Fuente: (Chiavenato, 1999).

La racionalidad se refiere a la selección de los medios más adecuados para alcanzar los objetivos.

En suma, la planeación es un proceso que, a partir de la fijación de los objetivos que deben alcanzarse, determina a priori qué debe hacerse, cuándo debe hacerse, quién debe hacerlo y de qué manera. Por consiguiente, es necesario tomar decisiones respecto de cómo conseguir los objetivos fijados. Hecho el diagnóstico de la situación actual, y determinados los objetivos que deben alcanzarse, los objetivos son el camino entre ambos, es decir, entre la situación presente y la situación proyectada. Puesto que existen alternativas diferentes para recorrer ese camino, es preciso compararlas y escoger la más adecuada. El proceso decisorio es la consecuencia directa de la existencia de varios caminos o resultado de un proceso de toma de decisiones. Decidir y seleccionar es escoger la alternativa más adecuada o conveniente en determinada situación. (Chiavenato, 1999)

Aunque toda planeación es un proceso de toma de decisiones, toda toma de decisiones no es un proceso de planeación. Este debe considerarse un aspecto particular de la toma de decisiones, que implica algunas características especiales como:

- Toma de decisiones anticipada: la planeación se refiere a la decisión de qué hacer y cómo hacerlo, antes de ejecutar la acción requerida. La planeación incluye un proceso formal que precede a la acción, en tanto que la toma de decisiones puede ser informal.
- Interconexión de las decisiones: la planeación busca conjugar las diversas decisiones tomadas en los diversos niveles y áreas de la organización, así como incluir una decisión o un conjunto de decisiones en otras decisiones antecedentes o subsecuentes, lo cual dificulta saber dónde comienza o termina la planeación.
- Creación de un estado futuro deseable: la planeación busca alcanzar una situación futura deseada por la organización, que puede referirse a objetivos organizacionales globales o a objetivos departamentales o sectoriales. (Chiavenato, 1999)

La toma de decisiones es el núcleo de la responsabilidad administrativa. El administrador debe escoger constantemente qué se debe hacer, quién debe hacerlo, cuándo, dónde y, muchas veces, cómo hacerlo. En cualquier actividad, bien sea en la función de establecer objetivos o asignar recursos, el administrador debe ponderar el efecto de la decisión de hoy en las oportunidades de mañana. Después de establecer los objetivos, el administrador evalúa las alternativas futuras en función de esos objetivos. (Chiavenato, 1999)

El proceso de decisión requiere que la información sea organizada de manera racional y esté libre de influencias. En consecuencia, el proceso decisorio debe seguir uno o más de los métodos siguientes:

- 1) Experiencia pasada: método más comúnmente empleado en la toma de decisiones. Aunque este enfoque puede ser profundo en algunas situaciones, no tiene en cuenta los cambios rápidos y radicales que tienen lugar en la organización y en el ambiente. Además, lo que fue apropiado en el pasado, quizás sea completamente inapropiado en una situación futura. Si la situación actual presenta alguna relación directa con la experiencia pasada, no se puede ignorar la perspectiva histórica.
- 2) Experimentación: método alternativo para la toma de decisiones. Es el caso de una empresa manufacturera que lleva a cabo una prueba de mercado para un nuevo producto, y analiza las ventas y la aceptación de dicho producto durante una experiencia piloto para decidir sobre el lanzamiento en gran escala.
- 3) Investigación operacional: método que utiliza varios modelos analíticos o matemáticos para verificar las relaciones entre varios factores y alternativas, mediante ecuaciones, matrices y modelos matemáticos. Una de las contribuciones más decisivas de este enfoque fue la toma de conciencia de la necesidad del establecimiento explícito de objetivos, recursos, restricciones y riesgos.

- 4) Árboles de decisiones: extensión de la matriz de decisión. Su finalidad es proyectar los posibles efectos de una decisión durante determinado periodo. (Chiavenato, 1999)

Cualquiera que sea el método empleado como base del proceso decisorio, lo importante es la predicción de las consecuencias posibles de las decisiones que deben tomarse, y la evaluación y comparación de estas consecuencias para escoger la mejor alternativa. Establecidos los objetivos para alcanzar y tomada la decisión respecto de las acciones futuras, la tercer a fase es la definición de la planeación. (Chiavenato, 1999)

8.4 *DESARROLLO DE LAS CUATRO FUNCIONES ADMINISTRATIVAS*

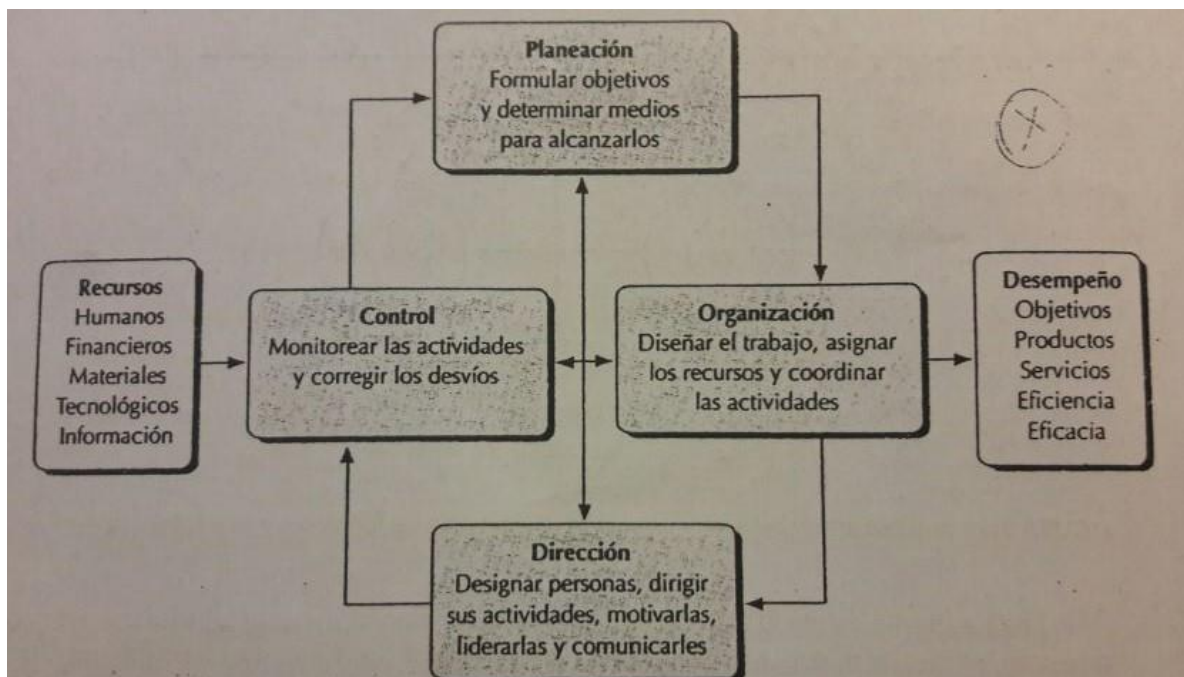


Figura 8. Las cuatro funciones Administrativas.¹⁴

¹⁴ Fuente: (Chiavenato, 1999).

8.4.1 Planeación

Las empresas no trabajan sobre la base de la improvisación. En ellas, casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa, precisamente por ser la que sirve de base a las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. Se trata, entonces, de un modelo teórico para la acción futura.

Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina adonde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. (Chiavenato, 1999)

8.4.2 Organización

La organización consiste en:

- Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización).
 - Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
 - Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas).
- (Chiavenato, 1999)

8.4.3 Dirección

Es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, como la puesta en marcha y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.

La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. (Chiavenato, 1999)

8.4.4 Control

La palabra control tiene varios significados en administración: los tres principales son:

- Control como función restrictiva y coercitiva: utilizado con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados.
- Control como sistema automático de regulación: utilizado con el fin de mantener un sistema de funcionamiento.
- Control como función administrativa: forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó organizo y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o los resultados deseados. El control es un proceso que guía la actividad hacia un fin determinado. (Chiavenato, 1999)

8.5 DEPARTAMENTALIZACIÓN

En estos tiempos nos encontramos con entornos complejos y cambiantes que exigen a las organizaciones nuevas estructuras para llevar a cabo sus respectivas actividades para responder al entorno y subsistir a los cambios, por esto mismo, es de gran utilidad estructurar la organización en departamentos.

La departamentalización constituye una forma lógica de ordenar las diferentes actividades de una organización, de esta manera puede facilitar haciendo uso de la especialización. Cada sección está formada por miembros que hablan el mismo lenguaje técnico y comparten la misma especialidad.

8.5.1 Concepto de departamentalización

Los autores clásicos señalaban que la especialización en la organización puede darse en sentido vertical y en sentido horizontal.

La especialización vertical ocurre cuando una organización siente la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o dirección, incrementando el número de niveles jerárquicos de la estructura. Este tipo de especialización, que exige el aumento de los niveles jerárquicos, es un desdoblamiento o distribución de la autoridad. También se denomina proceso escalar, y hace referencia al crecimiento de la cadena de mando. La especialización vertical se caracteriza siempre por el crecimiento vertical del organigrama; es decir, por el aumento de la cantidad de niveles jerárquicos. (Chiavenato, 1999)

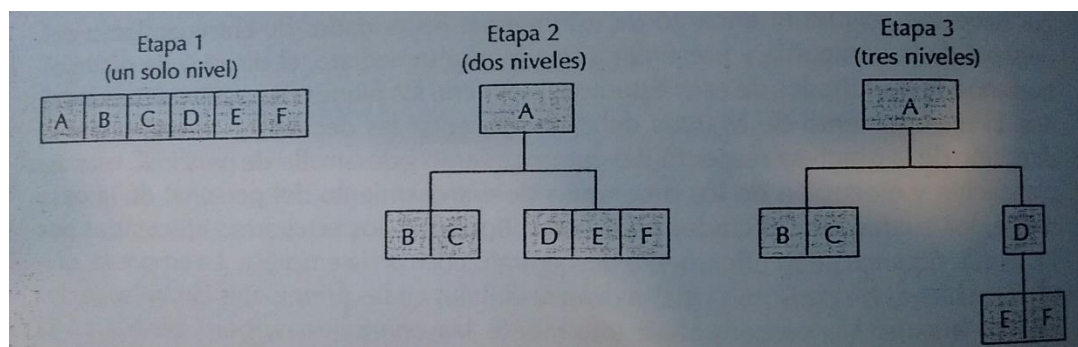


Figura 9. Proceso escalar, especialización vertical con desdoblamiento de niveles jerárquicos.¹⁵

La especialización horizontal de una organización ocurre cuando se constata la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia, y la calidad del trabajo en sí. Corresponde a una especialización de la actividad y de los conocimientos. La especialización horizontal exige un mayor número de órganos especializados en su respectiva tarea, aunque están en el mismo nivel jerárquico. (Chiavenato, 1999)

¹⁵ Fuente: (Chiavenato, 1999).

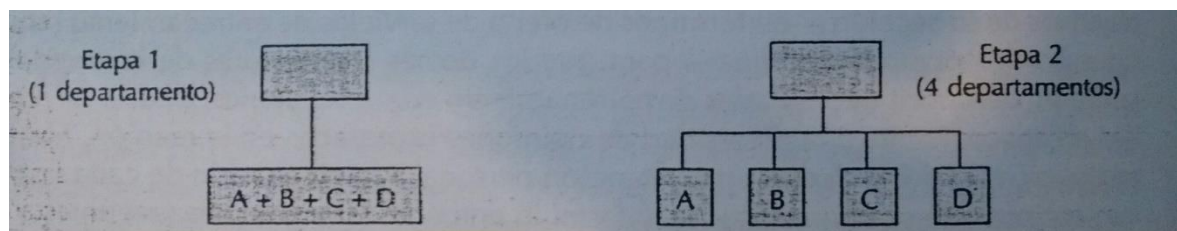


Figura 10. El proceso funcional: especialización horizontal con desdoblamiento de órganos en el mismo nivel jerárquico.¹⁶

La especialización vertical casi nunca ocurre sin que se produzca también la especialización horizontal, y viceversa. Ambas se complementan y es muy difícil encontrarlas separadas. Las dos constituyen formas diferentes de división del trabajo: la especialización vertical es una división del trabajo en términos de autoridad y responsabilidad, mientras que la departamentalización es una división de trabajo en términos de diferenciación entre los diversos tipos de tareas ejecutadas. (Chiavenato, 1999)

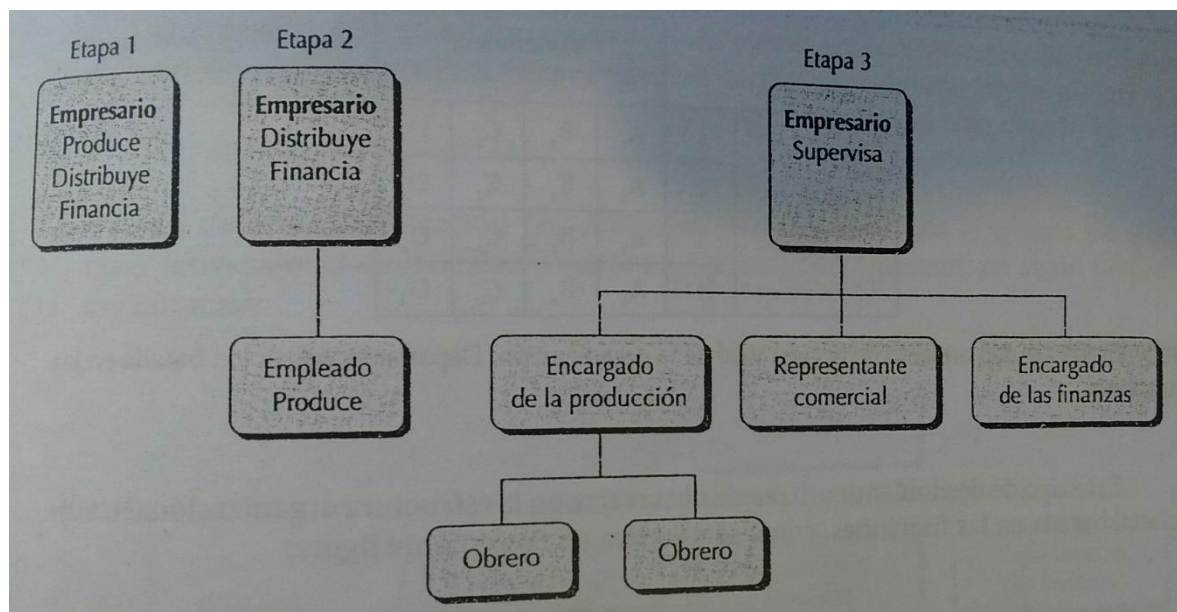


Figura 11. Especialización vertical y horizontal.¹⁷

¹⁶ Fuente: (Chiavenato, 1999).

¹⁷ Fuente: (Chiavenato, 1999).

El termino departamento designa un área, división, o segmento de una empresa, sobre la cual un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor, etc.) tiene autoridad para desempeñar actividades específicas.

Las funciones son homogéneas en la medida en que su contenido presente ciertas semejanzas entre sí. Así, el principio de homogeneidad debe regir la departamentalización o agrupación de actividades.

La departamentalización, característica típica de las grandes organizaciones, está directamente relacionada con el tamaño de la organización y con la complejidad de las operaciones. (Chiavenato, 1999)

8.5.2 Tipos de departamentalización

La departamentalización es un medio para obtener homogeneidad en las tareas de cada órgano, la cual solo puede lograrse, según Gulick, cuando se reúnen en la misma unidad todos los que están ejecutando “el mismo trabajo, en el mismo proceso, para la misma clientela, en el mismo lugar.” Los cuatro factores de la departamentalización son:

1. Organización por objetivo: de acuerdo con el producto o servicio.
2. Organización por proceso: de acuerdo con la función o el tipo de trabajo por desempeñar.
3. Organización por clientela: de acuerdo con el tipo de personas para quienes se ejecuta el trabajo.
4. Organización por área geográfica: de acuerdo con la región atendida por la organización, o donde se realiza el trabajo. (Chiavenato, 1999)

Posteriormente, otros autores clásicos y neoclásicos identificaron otros tipos de departamentalización. Los principales tipos de departamentalización son: por áreas funcionales; por productos o servicios; por localización geográfica; por clientela; por fases del proceso (o procesamiento); por proyectos; por otros criterios.

En el fondo, la departamentalización consiste en seleccionar diversas modalidades para homogeneizar las actividades, agrupando por departamentos o divisiones los componentes de la organización. (Chiavenato, 1999)

8.6 CENTRALIZACION VERSUS DESCENTRALIZACION

La centralización y la descentralización se refieren al nivel jerárquico en que se toman las decisiones. Centralización significa que la facultad de tomar decisiones se localiza cerca a la cúpula de la organización; descentralización indica que la facultad de tomar decisiones se desplaza a los niveles inferiores de la organización. (Chiavenato, 1999)

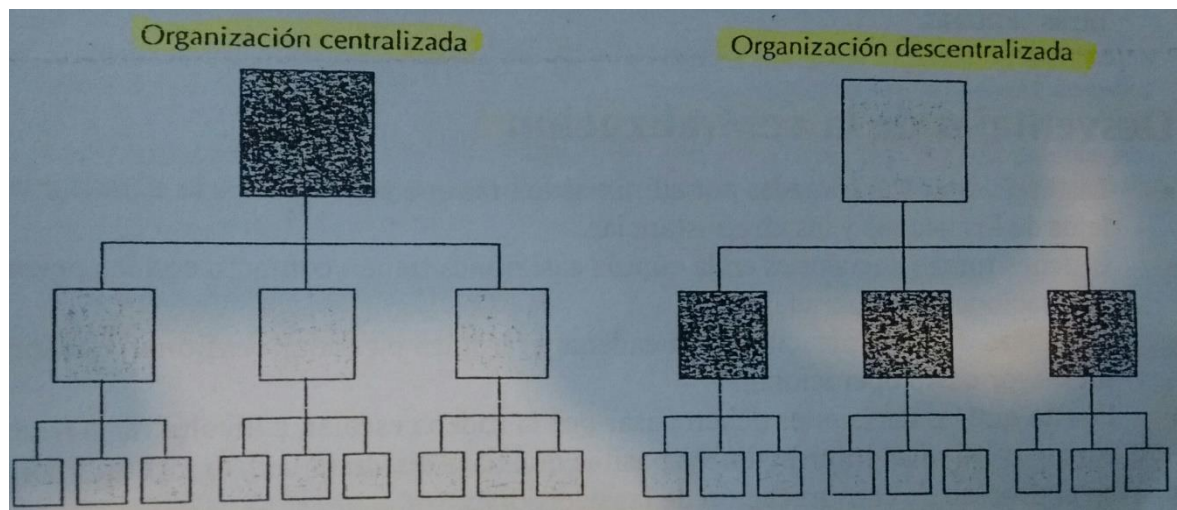


Figura 12. Organización centralizada versus organización descentralizada.¹⁸

8.6.1 Características de la centralización

La centralización hace énfasis en las relaciones jerárquicas, es decir, en la cadena de mando. La organización se diseña según la premisa de que el individuo situado en la cúpula posee el mayor grado de autoridad, y que la autoridad de los demás individuos se halla escalonada hacia abajo, según la posición que ocupen en el organigrama. La cadena

¹⁸ Fuente: (Chiavenato, 1999).

jerárquica o cadena de mando está íntimamente relacionada con la unidad de mando. (Chiavenato, 1999)

8.6.1.1 *Ventajas de la centralización*

La centralización fue muy acogida en el pasado debido a las siguientes ventajas:

- Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión global de la empresa.
- Quienes toman decisiones en las altas posiciones están generalmente mejor entrenados y preparados que quienes están en los niveles inferiores.
- Las decisiones tomadas son más coherentes con los objetivos empresariales globales.
- Elimina la duplicación de esfuerzos de quienes toman decisiones, y reduce los costos operacionales.
- Ciertas funciones, como compra y tesorería, permiten mayor especialización y otras ventajas. (Chiavenato, 1999)

8.6.1.2 *Desventajas de la centralización*

- Las decisiones son tomadas por administradores que pertenecen a la cúpula y están lejos de los hechos y las circunstancias.
- Quienes toman decisiones en la cúpula casi nunca tienen contacto con las personas y situaciones involucradas.
- Las líneas de comunicación de la cadena jerárquica o escalar ocasionan demoras y un mayor costo operacional.
- Puesto que las decisiones deben pasar por la cadena escalar, e involucrar a muchas personas del nivel intermedio, es posible que haya distorsiones y errores personales en el proceso de comunicación de las decisiones. (Chiavenato, 1999)

8.6.2 Características de la descentralización

La descentralización permite que los niveles inferiores de la organización analicen en detalle las decisiones. En las últimas décadas ha predominado la tendencia a descentralizar para utilizar mejor los recursos humanos. El principio que rige la descentralización se define así: la autoridad para emprender o iniciar una acción debe ser delegada lo más cerca posible del escenario de la acción. Por consiguiente, el grado de descentralización es mayor cuando:

- Los niveles inferiores de la jerarquía administrativa toman el mayor número posible de decisiones.
- Los niveles más bajos de la jerarquía administrativa toman decisiones muy importantes. Así, cuando mayor sea el valor de los gastos que un gerente pueda aprobar sin consultar a sus superiores, mayor será el grado de descentralización en sus actividades.
- La supervisión sobre la decisión es mucho menor. La descentralización total ocurre cuando no se hace ninguna supervisión o control al tomarse una decisión. La descentralización significa autonomía e independencia relativas para tomar decisiones. (Chiavenato, 1999)

La descentralización en si no es buena ni mala, indicada o contraindicada, pues depende de las circunstancias. Existen cuatro elementos que se entrelazan para aumentar el grado de descentralización.

1. Complejidad de los problemas empresariales: el avance tecnológico, las innovaciones, la intensificación de las comunicaciones, la diversificación de las líneas de producto y los mercados en desarrollo requieren versatilidad, rapidez y precisión en la toma de decisiones, lo que no puede lograrse si toda la autoridad se concentra en manos de un solo ejecutivo en la cúpula de la organización. En este caso, una sola persona piensa, mientras la demás trabajan en función de las decisiones de aquella. La descentralización permite utilizar todos los cerebros y músculos de la organización.

2. Delegación de la autoridad: la empresa, como organismo vivo, debe estar en capacidad de adaptarse y ampliarse continuamente para sobrevivir y desarrollarse. El crecimiento es señal de vitalidad y garantía de supervivencia. Para no atrofiar esa vitalidad con sobrecarga de trabajo y estancamiento, la delegación de autoridad parece ser la respuesta correcta al esfuerzo total de la organización.
3. Cambio e incertidumbre: cuanto mayor sea la necesidad de cambio e innovación, mayor será la necesidad de descentralización.
4. Estabilidad: en tiempos de certeza y previsibilidad, se prefiere la descentralización, mientras que en situaciones de riesgo, crisis o dificultad, se acostumbra centralizar la autoridad en la cúpula durante el tiempo que dura la emergencia. La descentralización se restituye cuando retorna la normalidad. (Chiavenato, 1999)

8.6.2.1 *Ventajas de la descentralización*

La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles inferiores de la organización, lo que proporciona un considerable aumento de la eficiencia. Las principales ventajas derivadas de la descentralización son las siguientes:

- Los jefes están más cerca del sitio donde deben tomarse las decisiones. La descentralización disminuye los atrasos causados por las consultas a la casa matriz o a los superiores distantes. Las personas que viven los problemas son las más indicadas para resolverlos localmente, economizando tiempo y dinero.
- Permite aumentar la eficiencia y la motivación, aprovechando mejor el tiempo y la aptitud de los funcionarios y evitando que evadan la responsabilidad, si requieren consultar a la casa matriz o al jefe.
- Posibilita mejorar la calidad de las decisiones, a medida que su volumen y complejidad se reducen, y aliviar del exceso de toma de decisiones a los jefes

principales. Los altos funcionarios pueden concentrarse en las decisiones de mayor importancia, dejando las menores a los niveles inferiores.

- Reduce el papeleo del personal de las oficinas centrales, así como los gastos respectivos, además, se ahorra tiempo: una decisión que requeriría varios días, se toma en una hora.
- Pueden reducirse los gastos de coordinación debido a la mayor autonomía para tomar decisiones. Esto requiere una estructura organizacional bien definida y políticas organizacionales que determinen hasta qué punto las filiales pueden tomar sus decisiones.
- Permite la formación de ejecutivos, locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados operacionales que el ejecutivo nacional, pues la estructura descentralizada produce gerentes generales, en vez de simples especialistas en producción, ventas, finanzas o recursos humanos. (Chiavenato, 1999)

8.6.2.2 *Desventajas de la descentralización*

No obstante lo anterior, la descentralización tiene limitaciones y puede acarrear algunas desventajas:

- Falta de uniformidad en las decisiones. La estandarización y la uniformidad tienen la ventaja de reducir los costos operacionales. La descentralización trae como consecuencia la pérdida de uniformidad en las decisiones. Para reducir este problema, pueden efectuarse reuniones de coordinación entre las oficinas centrales y el personal regional que desempeña una misma función.
- Aprovechamiento insuficiente de los especialistas. En general, la mayor cantidad de especialistas se halla en las oficinas centrales. La descentralización crea la tendencia a pensar que ya no se necesita la asesoría de la casa matriz, cuyo staff puede utilizarse adecuadamente, siempre que la dirección defina con cuidado las relaciones entre esta y el campo de actividades, para encontrar el mejor equilibrio

entre las ventajas de esperar que llegue asesoría superior, y la acción en el mismo lugar.

- Falta de equipo apropiado o de funcionarios en el campo de actividades. Al implementar la descentralización, debe proveerse el entrenamiento necesario. Quizás el mejor sistema consista en la delegación paulatina de funciones, comprobando con regularidad el desempeño para cerciorarse de que las funciones existentes fueron asimiladas de modo satisfactorio, antes de agregar otras nuevas. (Chiavenato, 1999)

8.7 COMUNICACIÓN

La comunicación resulta importante en las organizaciones ya que ésta está conformada por un sistema de roles en la cual existe la coordinación comunicativa entre las distintas áreas funcionales. Analizándolo desde una mirada interactiva en la relación existente entre los conceptos de organización y comunicación se afirma que existe un nexo entre los mismos. Es indispensable que en una organización exista una buena comunicación para la realización correcta de sus actividades.

Las organizaciones han ido valorando a la comunicación como uno de sus recursos estratégicos para poder desarrollarse en un mundo altamente competitivo, ya que resulta un gran aliado de las estructuras comunicativas porque ayuda a la toma de decisiones, al debate y a las relaciones armónicas.

En la actualidad uno de los disparadores principales de los generadores de conflictos es la comunicación tanto interna como externa.

8.7.1 Redes de comunicación

Los patrones, cadenas o redes de comunicación han sido investigados con amplitud. Una persona goza de varios patrones o canales de comunicación alternativos para enviar un mensaje a otra persona. Cada uno de esos patrones o canales presenta características diferentes de eficiencia, rapidez, coherencia, exactitud, etc. Al comienzo, el estudio de las

redes de comunicación intentó encontrar la mejor manera de comunicar. En la actualidad, se ha llegado a la conclusión de que no existe una manera universal de comunicarse dentro de las empresas, pues los datos y la información se envían con una inmensa variedad de propósitos. La manera más eficaz de comunicar mensajes depende de factores situacionales. No obstante, un análisis de las redes de comunicación puede ayudarnos a determinar cuál es la manera más indicada de comunicar en cada una de las situaciones. (Chiavenato, 1999)

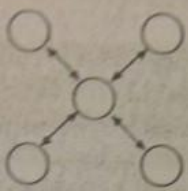
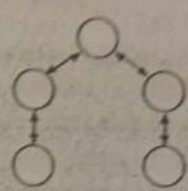
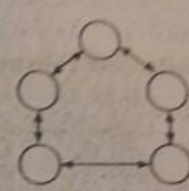
Redes de comunicación			
Características	Rueda	Cadena	Círculo
Rapidez de influencia	rápida	rápida	lenta
Exactitud	buena	buena	pobre
Énfasis en el líder	muy marcado	marcado	ninguno
Moral	muy pobre	pobre	muy bueno
Flexibilidad en el ejercicio del cargo	lenta	lenta	muy rápido

Figura 13. Efecto de diferentes patrones de comunicación sobre las personas.¹⁹

8.8 LA ESTRATEGIA

La estrategia es un concepto que se utiliza para dirigirse a un plan ideado para afrontar un asunto y designar recursos que aseguren un funcionamiento óptimo de la misma. En otras palabras, la estrategia forma un conjunto de acciones para alinear las metas y los objetivos planificados de una organización.

¹⁹ Fuente: (Chiavenato, 1999).

La definición de estrategia en las organizaciones es definir un plan a largo plazo que apunte a un crecimiento o desarrollo específico de la misma organización. Es importante una planeación para llevar a cabo la estrategia ya que sin planes, los administradores no sabrían organizar los recursos con los que cuentan para el logro de los objetivos. Puede que no se tenga claramente una idea de lo que se necesita organizar, es de aquí la importancia de un plan y por lo tanto de una estrategia.

Con una buena planificación dentro de una estructura organizativa aumenta la confianza de los miembros y la probabilidad de lograr sus metas y del saber cuándo y dónde están dirigidos sus acciones.

8.8.1 El concepto de estrategia y el proceso de formación de la estrategia

¿Qué es la estrategia? El desafío de ofrecer una definición de estrategia no resulta sencillo. Existen algunos elementos de estrategia que tienen una validez universal y pueden aplicarse en cualquier institución, más allá de su naturaleza; mientras que otros parecen depender especialmente no solo de la naturaleza de la firma sino también de sus miembros, su estructura, y su cultura. A fin de evitar este callejón sin salida, se considera útil separar el concepto de estrategia del proceso de formación de la estrategia. (Majluf, 1997)

Por el concepto de estrategia se entiende su contenido y sustancia. Este tema ha recibido mucha atención por parte de varios autores en las últimas décadas. Sin embargo, la mayoría de ellos parecen haber puesto el acento en una perspectiva diferente y única, ofreciendo solamente una dimensión de este concepto. (Majluf, 1997)

Examinando el trabajo de algunos de los autores más destacados en el campo de la estrategia, se ha analizado su trabajo en el orden cronológico. Lo que surge de ello no es tanto una serie de definiciones aisladas de estrategia, sino más bien un cambio en lo que se ha señalado como la esencia de la estrategia a través del tiempo. (Majluf, 1997)

Algunas de estas dimensiones y estos énfasis, en particular los propuestos en la última década, han generado una controversia. Armonizando estos puntos de vistas

aparentemente contradictorios, se ofrecerá una definición unificada de estrategia que integra, de manera constructiva y pragmática, todas las diferentes contribuciones en este campo.

El proceso de formación de estrategia resulta mucho más impreciso y difícil de comprender. El primer paso es definir los protagonistas claves a cargo de la formulación y la ejecución de la estrategia. ¿Se supone que deberá trabajar en equipo, o que serán divididos en grupos independientes?; y si es así, ¿Cómo influirá la información de un grupo a otro? En segundo lugar, ¿Qué tareas llevará a cabo dichos equipos, y en que secuencia? ¿Existirá un cronograma que impulsara dichos esfuerzos, con una regularidad constante, o bien se actuara conforme a una capacidad más flexible y ad hoc? ¿En qué medida el proceso de formación de estrategia será formulado y comunicado de manera explícita a los diversos participantes tanto dentro como fuera de la organización? ¿Hasta qué punto el proceso resultante será disciplinado y racional? ¿Dependerá el proceso en forma marcada de las herramientas formales analíticas, o será más bien el resultado de acuerdos no organizados en los que el poder de negociación se convierte en la fuerza directriz? Todos estos temas forman parte del proceso de la formación de estrategia. (Majluf, 1997)

8.8.2 Las diversas dimensiones del concepto de estrategia

La estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la organización, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio. Al revisar algunos de los trabajos más importantes en el campo de la estrategia, hemos identificado las siguientes dimensiones esenciales que contribuyen a alcanzar una definición unificada del concepto de estrategia. (Majluf, 1997)

8.8.2.1 *La estrategia como un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos.*

Se trata de uno de los puntos de vista más antiguo y clásicos del concepto de estrategia. Estrategia es un modo de dar explícitamente formas a las metas y a los objetivos de largo plazo en la organización, definiendo los principales programas de acción de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos y desplegando los recursos necesarios.

Nos enfrentamos a una definición pragmática y útil relacionada con la naturaleza de las decisiones estratégicas. En primer lugar, debemos definir los objetivos a largo plazo de la organización. Dichos objetivos deberían presentar cierto sentido de permanencia y no son modificados a menos que determinadas condiciones externas o ciertos cambios internos exijan un nuevo examen de los compromisos de largo plazo. Nada podría ser más destructivo y confuso que una reorientación errática de los objetivos de la organización, sin razones sustantivas que no sean vacilaciones de los principales directivos. La modificación continua de la orientación de la estratégica de la firma terminara por confundir a todos sus accionistas y, más importante aún, a sus clientes y empleados.

Sin embargo, la deseada estabilidad de los objetivos a largo plazo no impide la corrección del curso y las readaptaciones continuas de los programas de la firma. Esto se lleva a cabo a través de un nuevo examen de los programas de acción estratégica, que son más orientados hacia el corto plazo, buscando al mismo tiempo cierta congruencia con los objetivos a largo plazo.

Finalmente, esta dimensión de la estrategia apunte a la importancia de la asignación de recursos como el paso más crítico en la aplicación de la estrategia. La sincronización entre los objetivos y los programas estratégicos por una parte, y la

asignación de recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos de la firma, por otra, resultan necesario para garantizar una coherencia estratégica. (Majluf, 1997)

8.8.2.2 *La estrategia como un modelo de decisiones coherente, unificador e integrador.*

Resulta muy común considerar la estrategia como una fuerza de envergadura que ofrece un diagrama completo e integrador de la organización en su conjunto. Desde esta perspectiva, la estrategia permite la creación de planes que garantizan el cumplimiento de los objetivos básicos de la totalidad de la empresa.

Al considerar la estrategia como el modelo de decisiones de la firma, reconocemos que la estrategia es un resultado inevitable: no hace más que emerger de lo que hace la firma. Los modelos estratégicos pueden distinguirse cuando se detectan grandes discontinuidades en la dirección de la organización, que provienen ya sea de cambios en el primer nivel ejecutivo o que son provocados por importantes acontecimientos externos que exigen un reposicionamiento estratégico. Las “eras” resultantes de una firma pueden ser utilizadas para analizar la coherencia de los modelos estratégicos. Depende de los ejecutivos a cargo hacer que tales modelos sean el resultado de visiones de la firma bien definidas, o el jugarse por la improvisación y la buena suerte. De cualquier manera, las estrategias emergerán, voluntariamente o no, dejando huellas de los grandes pasos dados por la organización en el pasado, lo cual también podría definir su destino futuro. (Majluf, 1997)

8.8.2.3 *La estrategia como una expresión del propósito estratégico: exigir la organización.*

Una de las mayores preocupaciones que debe estar presente en cualquier esfuerzo que conduzca hacia el posicionamiento estratégico de la firma está relacionada con el grado de desafío enfrentado por la organización para alcanzar metas realmente exigentes. Si el proceso de planificación estratégico solo conduce al registro de programas ya establecidos por la organización, no cumplirá el objetivo fundamental de cualquier esfuerzo de planificación estratégica; es decir, liberar la creatividad y orientar la organización hacia un nuevo estado de excelencia. Esto se caracteriza con el grado de exigencia implícito en el

desarrollo de la estrategia. Las capacidades existentes de la firma y sus recursos actuales no serán suficientes. Debemos apelar un desafío drástico para orientar la organización hacia un estado más ambicioso, quizá inimaginable aun.

Gary Hamel y C. K. Prahalad acuñaron la expresión *propósito estratégico* para referirse a este tema. Conforme a estos autores, el propósito estratégico prevé una deseada posición de liderazgo y establece los criterios que utilizará la organización para proyectar su progreso. La frase con que se expresa el propósito estratégico capta la esencia de lo que significa triunfar. Los ejemplos ofrecidos son: el programa Apollo, “Colocar un hombre sobre la luna”; la campaña de Komatsu contra Caterpillar, “Rodear a Caterpillar”; la determinación de Canon de superar a Xerox, “Vencer a Xerox”; la aspiración de Honda de conquistar la industria automotriz estadounidense, “Convertirse en un segundo Ford”. Estos son ejemplos exitosos de expresiones del propósito estratégico. (Majluf, 1997)

El *propósito estratégico* comprende un proceso activo de gestión que crea un sentido de urgencia, centra la organización en la esencia de ganar, y motiva a la gente a través de acciones tales como:

- Desarrollar una actitud competidora en todos los niveles a través del uso amplio de la inteligencia competitiva.
- Proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios para trabajar efectivamente, dejando espacio para la contribución individual y de equipo.
- Guiar la asignación de recursos utilizando al propósito estratégico como criterio de consistencia.
- Darle tiempo a la organización para digerir un desafío antes de lanzar otro nuevo.
- Establecer hitos claros y revisar los mecanismos para efectuar un seguimiento del progreso y garantizar que el reconocimiento y las recompensas internas refuercen el comportamiento deseado. (Majluf, 1997)

El mensaje del propósito estratégico se aparta de los enfoques más clásicos que buscan una concordancia entre las oportunidades presentadas por la industria y la posición

competitiva sostenida por la firma para establecer una ventaja competitiva. El propósito estratégico abandona la unidad de negocio como centro de atención fundamental del análisis estratégico y traslada la dimensión pertinente de la preocupación estratégica al nivel corporativo de la empresa. En lugar de equiparar las oportunidades de la industria con los recursos disponibles, alienta a los miembros de la organización a buscar metas aparentemente inalcanzables. En lugar de buscar ventajas que son inherentemente sostenibles, se esfuerzan nuevas reglas que eliminan las ventajas de las empresas establecidas. En lugar de asignar recursos a unidades de producto-mercado, fomenta la inversión en las competencias centrales a fin de desarrollar capacidades del producto básico. Finalmente, en lugar de buscar una concordancia entre la organización y su medio, la coherencia se origina en la fidelidad de la organización con su propósito estratégico particular. (Majluf, 1997)

8.8.3 El proceso de formación de la estrategia

La sustancia de la estrategia no puede separarse del proceso de elaboración de la estrategia cualquier sea el marco real de la organización. En realidad, la escuela de investigación del proceso considera la estrategia como resultado de tres procesos diferentes que contribuyen a la formación de la estrategia.

- Los procesos cognoscitivos de los individuos donde residen la comprensión ración del medio externo y las capacidades internas de la organización.
- Los procesos social y de organización que contribuyen a la comunicación interna y al desarrollo de un consenso de opinión.
- Los procesos políticos que están relacionados con la creación, retención y transferencia del poder dentro de la organización. (Majluf, 1997)

Dentro de esta perspectiva, la tarea del presidente ejecutivo es considerada como la administración de estos tres procesos. Esto requiere que éste desarrolle una visión amplia de lo que hay que lograr, y dirigirá la organización hacia el descubrimiento, la evolución y el enriquecimiento de dicha visión.

Se analizarán a continuación las opciones que resultan particularmente pertinentes para la concepción del proceso de formación de la estrategia y su adaptación a los objetivos estratégicos, al estilo de gestión empresarial, a la cultura de la organización y a los sistemas administrativos de una empresa en particular. (Majluf, 1997)

8.8.4 Proceso formal-analítico frente a enfoques de poder-comportamiento

En el proceso de formación estratégica deba ser formalizado en su hecho que está sujeto a controversia. En un extremo, están los que creen en un proceso de toma de decisiones integrado que depende marcadamente de las herramientas y metodologías analíticas para ayudar a los directivos, en todos los niveles, a alcanzar una mejor calidad de pensamiento estratégico. La formación de estrategia es considerada como un proceso formal y disciplinado que conduce hacia un esfuerzo bien definido que abarca toda la organización y que apunta a la especificación completa de la estrategia corporativa, de negocios y funcional. Los que están a favor de este enfoque tienden a defender el uso de sistemas formales de planificación, control de gestión y mecanismo coherentes de recompensa a fin de aumentar la calidad del proceso de toma de decisión estratégica.

En el otro extremo, una segunda escuela de gestión se basa en la teoría del comportamiento de la organización y adopta un enfoque de poder-comportamiento para la formación de estrategia. Esta escuela pone de relieve la multiplicidad de propósitos de las organizaciones, el juego político en las decisiones estratégicas, el regateo y la negociación ejecutiva, el papel de las coaliciones en la gestión estratégica, y la práctica de “salir del paso”.

Ni el paradigma formal-analítico ni el del poder-comportamiento logran explicar de manera adecuada la forma en que actúan los procesos de formación de una estrategia exitosa. Estas taxonomías han sido útiles para centrar el trabajo de investigación académica, pero no sirven como modelo normativo o descriptivo. (Majluf, 1997)

8.8.5 La estrategia como patrón de acciones pasadas frente a un plan orientado hacia el futuro

Otro elemento de controversia en la elaboración de la estrategia reside en el grado de atención que se presta a los acontecimientos a través del tiempo. Algunos autores consideran la estrategia como algo que da exclusivamente forma a la dirección futura de la empresa; de esta manera, la estrategia se convierte en un conjunto de objetivos y programas de acción orientados a controlar el futuro cambio de la organización.

Alternativamente, la estrategia es considerada como un patrón de las acciones que surgen de las decisiones anteriores de la empresa.

La estrategia debería formarse con el conocimiento de la herencia del pasado de la empresa pero, al mismo tiempo, debería mirar hacia el futuro. (Majluf, 1997)

8.8.6 Estrategia deliberada frente a estrategia emergente

Se considera que una estrategia es deliberada cuando su realización se ajusta al curso de acción pretendido, y emergente cuando la estrategia se identifica a partir de los patrones o la coherencia observados en el comportamiento del pasado a pesar, o en su ausencia, de intención.

Estos dos conceptos, especialmente su interrelación, forman la base de una tipología para caracterizar varios tipos de procesos de formación de estrategia. En un extremo de este continuo se ubica la estrategia puramente deliberada, en el otro, la que es puramente emergente. Entre estos dos extremos se ubican las estrategias que combinan varios grados de dimensiones diferentes: apertura, participación, compromiso del presidente ejecutivo y gestión de consenso, formalización, negociación, continuidad con el pasado y orientación hacia el cambio futuro.

Esta tipología se basa en la idea de que la estrategia está formada por dos fuerzas fundamentalmente que actúan en forma simultánea: una deliberada, la otra emergente. Los directivos necesitan estrategias deliberadas para brindarle a la organización un sentido de

dirección intencional. La estrategia emergente implica aprender a percibir lo que funciona, llevando a cabo una acción por vez en busca de ese patrón o coherencia viables. La estrategia emergente no significa caos, sino orden no intencional. Las estrategias emergentes no significan caos, sino orden no intencional. La estrategia emergente no tiene por qué significar que la gestión está fuera de control –solo que se muestra abierto, flexible y sensible- en otras palabras, dispuestas a aprender. (Majluf, 1997)

8.9 *Visión y Misión*

La Visión de una organización es una declaración orientada al largo plazo. La Visión está relacionada con el ver, es decir con el "mirar" las tendencias sociales y su evolución, y como cambiarán los mercados, esto en lo que respecta a una perspectiva externa; en lo que respecta a una perspectiva interna, imagina como se adaptará la empresa a estas tendencias y cambios sociales y también cómo influirá la empresa en estos o directamente como los creará.

La Misión de una organización hace foco en lo "interno", de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados. La misión está vinculada con los valores centrales. También describen cómo competir y generar valor al cliente. (Majluf, 1997)

8.9.1 Las principales diferencias entre Misión y Visión son:

- La Misión detalla en forma más concreta lo que se pretende hacer y se concatena con los objetivos y metas perseguidos, y las estrategias para lograrlos; la visión antecede a la misión, sin visión no existe una misión, siendo la visión un enunciado más global y abarcativo y menos detallado.
- La Misión tiene su horizonte en el mediano plazo, acentuando los aspectos que se deben cambiar; la Visión se orienta al mediano y largo plazo, en el sentido de rescatar el cómo se quiere ser identificado en el futuro. (Majluf, 1997)

8.10 Matriz FODA

	FUERZAS: 1. <ul style="list-style-type: none"> • Anotar las fuerzas • 	DEBILIDADES: 1. 2. Anotar debilidades 3.
OPORTUNIDADES: 1. 2. Anotar oportunidades 3.	ESTRATEGIAS – FO <ul style="list-style-type: none"> • Usar las fuerzas para • Aprovechar las • Oportunidades 	ESTRATEGIAS – DO 1) Superar las debilidades 2) Aprovechando las 3) Oportunidades
AMENAZAS: 1. 2. Anotar amenazas 3.	ESTRATEGIAS – FA 1) Usar las fuerzas para 2) Evitar las 3) Amenazas	ESTRATEGIAS – DA 1) Reducir las debilidades 2) Y evitar las 3) Amenazas

Figura 14.²⁰

8.10.1 El análisis FODA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (Majluf, 1997) (Thompson, 1998)

8.10.1.1 *¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?*

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma

²⁰ Fuente: (Majluf, 1997).

capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980). Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable (Vandenberg y Lance, 1992).

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos (Wilhelm, 1992). Identificar oportunidades y amenazas Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas.

8.10.2 Identificar oportunidades y amenazas

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado

de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

En el cuadro se muestran los aspectos que deben considerarse para elaborar los listados de la matriz FODA. (Thompson y Strikland, 1998)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.	No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.	Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.

Figura 15. Cuadro FODA²¹

²¹ Fuente: (Thompson y Strikland, 1998).

8.11 ESTRATEGIA FUNCIONAL: LOS CONCEPTOS ESENCIALES

De los tres niveles de formulación estratégica –corporativo, de negocios y funcional- la dimensión funcional ha sido la más descuidada de los Estados Unidos. Creemos que este descuido ha sido una de las causas fundamentales de la declinación de la competitividad global durante los años setenta y ochenta en este país. (Majluf, 1997)

8.11.1 El “benchmarking” funcional

Abordar las funciones estratégicamente significa tener conciencia de lo que están haciendo los competidores para desarrollar capacidades únicas y ser capaces de equiparar o superar sus competencias. Desde el punto de vista estratégico, no estamos interesados simplemente en nuestra base de costos, nuestra tasa de productividad, la tasa de innovación de los productos, los adelantos que estamos logrando adoptando nuevas tecnologías y refinar nuestros procesos de fabricación, el estado de utilización o modernización de nuestras instalaciones física, ni el grado en que la tecnología de la información está modificando nuestro conocimientos operativos y administrativos. Nada de esto resulta pertinente salvo que lo comparemos con tipos generales de aptitudes desarrolladas por los competidores. Nuestro costo no es el que importa; es nuestro costo en relación a los competidores claves. Nuestra productividad no es lo que importa sino nuestra capacidad de supera la productividad de nuestros competidores; y así sucesivamente. Por lo tanto, el hecho de abordar las funciones gerenciales desde el punto de vista estratégico requiere que tengamos un conocimiento pleno de los competidores de las capacidades internas de la empresa con relación a ellos. (Majluf, 1997)

Lo que acabamos de afirmar es la necesidad de disponer de una base sólida de información funcional, lo más actualizada posible, a fin de establecer los parámetros que puedan utilizarse como patrones de excelencia para las capacidades funcionales. La identificación adecuada de estos patrones ha generado una nueva e importante practica de negocios, comúnmente denominada “benchmarking”.

Existen tres formas de llevar a cabo un “benchmarking” pertinente. La primera es interna; es decir, comparar nuestro desempeño frente a uno mismo. La comparación más directa es comparar la evolución en el tiempo. Otra alternativa es contrastar el desempeño de diferentes unidades funcionales que pertenecen a una corporación de amplia base. En este último caso, una organización global ampliamente diversificada podría desarrollar medidas estandarizadas de desempeño que permitirán llevar a cabo el examen de eficiencia de, por ejemplo, los establecimientos de fabricación de todo el mundo. El sistema ABACUS de Asea Brown Boveri (Asea Brown Boveri Accounting and Communications System) se destaca por hacer esto con una notable efectividad. (Majluf, 1997)

La segunda forma de establecer una comparación de “benchmarking” es comparar sus capacidades funcionales con las de los competidores líderes en su industria. Uno podría sostener que esta es la forma más pertinente de comparación, por que identifica las fuentes de ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, el parámetro más exigente es comparar sus capacidades, función por función, con el llamado “mejor en su tipo”. En este último caso examinamos lo que se requiere realmente para lograr competencias superiores, constatando nuestro desempeño en cada categoría funcional con los “maestros”. Sorprendentemente, es más fácil acceder a la información requerida para llevar a cabo este “benchmarking” que la información necesaria para contrastarse a sí mismo frente a sus competidores. Los participantes mejores en su clase, en particular si son sus proveedores o clientes, tienen fuertes incentivos para ayudarlo a mejorar sus capacidades competitivas, mientras que los competidores difícilmente cooperen para que uno pueda recopilar la información adecuada. (Majluf, 1997)

8.12 APO. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La APO es una técnica de dirección de actividades mediante la planeación y el control administrativo, basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita definir antes que negocio está realizando y adonde pretende llegar. Primero se establecen objetivos anuales de la empresa, formulando en un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales) y los gerentes de área de una

organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de los negocios. (Chiavenato, 1999)

8.12.1 Características principales:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente general y el gerente de área.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Interrelación de los objetivos departamentales.
- Énfasis en la medición y el control de los resultados.
- Evaluación, revisión y modificación continuas de los planes.
- Participación activa de los ejecutivos.
- Apoyo constante del staff. (Chiavenato, 1999)

8.12.2 Fijación de objetivos

La administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus áreas de responsabilidad, al iniciar cada periodo o ejercicio fiscal, que, en general, coincide con el ejercicio fiscal de la empresa, en consonancia con las metas generales de la organización, fijadas por los accionistas a través de la dirección. El objetivo debe ser cuantificable, un poco difícil de alcanzar, pertinente y compatible. Casi la totalidad de los objetivos se cuantifica. (Chiavenato, 1999)

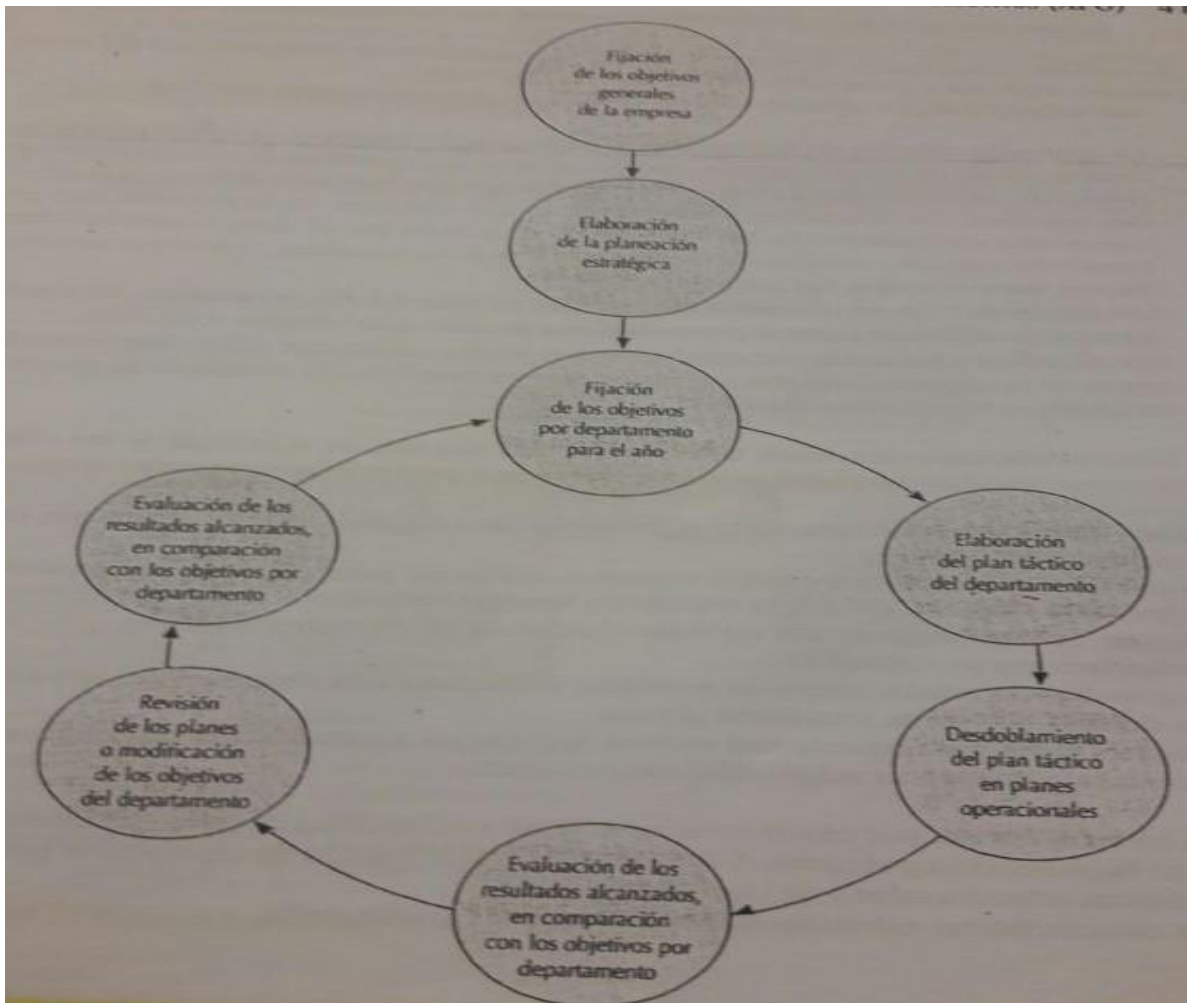


Figura 16. Ciclo continuo de la APO.²²

8.12.3 Jerarquía de objetivos

Los objetivos deben relacionarse en una jerarquía de objetivos, según la importancia, pertinencia o prioridad de su contribución a la organización como totalidad. En general, los objetivos organizacionales están por encima de los departamentales, y estos están por encima de los operacionales. Para que la jerarquía de objetivos pueda establecerse con eficiencia, es necesario tomar las siguientes precauciones:

- Los objetivos no necesitan reflejar las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa, aunque deben ser compatibles con estas.

²² Fuente: (Chiavenato, 1999).

- Los objetivos deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general.
- Los objetivos deben considerar la necesidad de varias alternativas para su ejecución, así como la eficiencia relativa y el costo de cada una de ellas.
- Los objetivos deben comunicarse a todos los interesados para que cada cual comprenda las metas de la respectiva función y sus relaciones con los objetivos fundamentales de la empresa.
- Los objetivos deben ser reexaminados y reformulados con periodicidad para actualizarlos de acuerdo con el cambio de las condiciones de mercado. (Chiavenato, 1999)

8.12.4 Planeación Estratégica y Planeación Táctica

Escogidos y fijados los objetivos organizacionales que deben alcanzarse, es decir, los objetivos globales de la empresa, el siguiente paso consiste en establecer la estrategia empresarial que se utilizara para conseguirlos de la mejor manera, y definir cuáles son las tácticas que pueden ayudar a implementar mejor la estrategia adoptada. (Chiavenato, 1999)

8.12.4.1 Concepto de estrategia táctica

En términos empresariales podemos definir la estrategia como: la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general.

La diferencia básica entre estratégica y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades, aisladamente), pues busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la

estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa. (Chiavenato, 1999)

Estrategia	Táctica
<ul style="list-style-type: none">• Abarca la organización como una totalidad.• Es un medio para alcanzar objetivos organizacionales.• Se orienta a largo plazo.• Es decidida por la alta dirección de la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Se refiere a cada departamento o unidad de la organización.• Es un medio para alcanzar objetivos por departamento.• Se orienta a mediano y a corto plazo.• Es determinada por cada gerente de departamento o unidad de la organización.

Figura 17. Comparación entre estrategia y táctica.²³

8.12.4.2 Planeación Estratégica

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas. (Chiavenato, 1999)

²³ Fuente: (Chiavenato, 1999).

Antes de la APO	Después de la APO
<ul style="list-style-type: none">• Administración de lo cotidiano• Visualización hacia el interior (aisladas del entorno)• Orientación hacia los productos• Orientación hacia la organización• Orientación hacia las actividades• Administración de la rutina• Énfasis en el "cómo"• Énfasis en el dinero, las máquinas y los materiales• Control centralizado, funcional y tecnocrático• Estilo autoritario• Directrices y supervisión• Individualismo	<ul style="list-style-type: none">• Focalización en el futuro• Visualización hacia afuera• Orientación hacia las personas• Orientación hacia los clientes• Orientación hacia los resultados• Innovación• Énfasis en el "para qué"• Énfasis en las personas, la mentalidad y el tiempo• Iniciativa de los subordinados• Estilo participativo• Delegación y responsabilidad• Trabajo en equipo

Figura 18. Bases de la planeación estratégica.²⁴

8.13 Concepto de Desarrollo

La tendencia natural de toda organización a crecer y desarrollarse tiene sus orígenes en factores endógenos (internos, sean estructurales o de comportamiento, y relacionados con la organización en sí) y exógenos (externos y relacionados con las demandas e influencia del ambiente). El desarrollo organizacional es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de la organización y a la plena realización de sus potencialidades. Así, el desarrollo de una organización permite:

- Tener un conocimiento profundo y real de ella y de sus posibilidades.
- Tener un conocimiento profundo y real del medio ambiente en que opera.
- Elaborar una planeación adecuada y manejar con éxito las relaciones con el ambiente y los participantes en la organización.

²⁴ Fuente: (Chiavenato, 1999).

- Establecer una estructura interna suficientemente flexible para adaptarse a los cambios que ocurren tanto en el ambiente con el cual se relaciona, como entre los participantes.
- Contar con los medios suficientes de información sobre el resultado de esos cambios y lo adecuado de su respuesta adaptativa. (Chiavenato, 1999)

Para que una organización pueda alcanzar cierto nivel de desarrollo, debe utilizar diferentes estrategias de cambio:

1. Evolutivo: cuando el cambio de una acción a otra que la sustituye es mínimo y está dentro de los límites de las expectativas y las conveniencias del statu quo. Generalmente el cambio evolutivo es lento, moderado no transgrede las expectativas de aquellos que están involucrados en el o que son afectados por el.
2. Revolucionario: cuando el cambio de una acción hacia otra la sustituye contradice o destruye las conveniencias del statu quo. Generalmente, el cambio revolucionario es rápido, intenso, brutal, trasgrede y rechaza las antiguas expectativas e introduce expectativas nuevas.
3. Desarrollo sistemático: se diferencia de los dos tipos de cambios citados. En el desarrollo sistemático, los responsables del cambio diseñan modelos explícitos de los que debería ser la organización frente a lo que es, mientras que aquellos cuyas acciones serán afectadas por el desarrollo sistemático estudian, evalúan y critican el modelo de cambio para recomendar modificaciones basadas en su propio discernimiento y comprensión. (Chiavenato, 1999)

9 METODOLOGIA

Las herramientas metodológicas que se utilizarán para llevar a cabo el proyecto de grado serán:

- *Entrevistas semis estructuradas.* Las mismas se adaptan al estudio ya que las variables son de carácter cualitativo, por tanto permitirá obtener la información necesaria para conocer mejor el objeto de estudio. Las entrevistas se realizarán a integrantes de la FACHSC como así también a dirigentes de las instituciones afiliadas a dicha organización.
- *Observación.* Del funcionamiento de las actividades internas en la FACHSC y de las instituciones afiliadas.
- *Análisis de contenido.* De documentos y datos estadísticos.

El procedimiento de investigación será el siguiente:

- 1) Objetivos
- 2) Tipo de investigación
- 3) Fuentes de datos
- 4) Análisis de los datos
- 5) Presentación de los resultados

9.1 OBJETIVOS

Los objetivos que se persiguen con esta metodología son los que se reflejan, los que se quieren alcanzar dentro de la investigación, los cuales serán utilizados como punto de partida para el desarrollo del informe final. El objeto principal es recaudar la mayor información posible de la organización en estudio y de su entorno afectado a la propuesta, para luego realizar el plan de desarrollo estratégico. Los datos necesarios de obtener en esta investigación serán:

- Estructura de la organización (FACHSC).

- Análisis de su Ciclo administrativo.
- Objetivos perseguidos de los clubes.
- Su interacción con los componentes externos.

En cuanto a los objetivos específicos, se analizarán los datos obtenidos para el desarrollo de un plan estratégico en el hockey de caballeros de la FACHSC y crear un escenario futuro que permita el crecimiento de esta actividad.

9.2 TIPO DE INVESTIGACION

El estudio tiene un enfoque exploratorio y descriptivo. La investigación exploratoria permitirá recolectar información para conocer y analizar la situación actual de la organización. La investigación descriptiva, por otra parte, servirá para identificar las necesidades y problemas. Haciendo un análisis de estos se llegará a las conclusiones y enunciará un pronóstico para proponer diversas alternativas de acción.

9.3 FUENTES DE DATOS

Se usaron datos primarios y secundarios. Los datos primarios fueron las entrevistas que se realizaron a las distintas instituciones afiliadas a la federación, y a los principales referentes de la FACHSC. Los datos secundarios fueron aquellos proporcionados en forma de documentos por la federación misma. La herramienta más utilizada en la investigación fueron las entrevistas.

9.4 ¿QUÉ ES LA ENTREVISTA?

Al igual que en las otras técnicas cualitativas, en la entrevista se visualiza fuertemente que la indagación del mundo social parte y llega a una interacción humana. Entre todos los componentes que caracterizan específicamente la entrevista existen dos que señalan claramente hacia ese lugar especial que tienen estas relaciones humanas tomadas científicamente su carácter dialógico y su estructura teórica. Una manera simple de escuchar y qué escuchar. (Scribano, 2008)

Desde el cómo escuchar se puede constatar lo siguiente: si bien toda técnica de observación es una forma de relación social, el carácter de dialogo que ofrece la entrevista y también la historia de vida posiciona al investigador en espacios de interacción particulares. Es común pensar que todo ser humano puede y sabe hablar, pero esto es un supuesto que una de las cualidades de las entrevista: es un dialogo propuesto, motivado, sostenido y acordado desde quien tiene la iniciativa de conocer algún rasgo del mundo social sobre cual el entrevistado posee información. Aquí se visualiza que dar y posibilitarla palabra es una práctica que supone capacidades personales o intersubjetivas. En este sentido, la responsabilidad de la entrevista es compartida entre los sujetos que acuerdan hablar, pero la capacidad de accountability respecto del por qué y el para que debe partir del entrevistador. Por otro lado, la entrevista fuerza al investigador a un descentramiento de su propia posición: es un dialogo donde el centro de la escena lo ocupa el sujeto que es entrevistado y la información que este dispone. Es tarea del investigador jugar con la capacidad qua sujeto de salirse de escena, reincorporándose cada vez que lo demande el acuerdo de entrevista que realizo con el entrevistado. Este juego de entrada salida es administrado y consensuado de acuerdo con los tópicos temáticos que hayan integrado el acuerdo de referencia. (Scribano, 2008)

Desde el saber qué escuchar, la entrevista es una forma dialógica especial que demanda entender los proceso que implican estas particularidades interacciones y el manejo de competencias para el habla. Esta interacción supone un manejo teórico de diversos niveles. Ante todo implica conocer la estructura de una interacción verbal, en tanto sujeto y en tanto científico. En segundo lugar conocer las reglas de la técnica, y finalmente conocer las reglas teóricas que permitirán comprender lo que el otro dice más allá del sentido común. Juegos de cara, énfasis, silencios, situaciones relativas, elementos reprimidos y jergas específicas son, entre otros algunos componentes de la interacción sobre lo que el entrevistador debe estar preparado para afrontar en un contexto fluido y cambiante de escuchar y hablar. Es por ello que necesita disponer de los conocimientos teóricos necesarios para jugar de un modo académicamente natural con esos componentes. Además, la situación de la entrevista demanda conocimientos metodológicos como los que daremos

más adelante para producir una entrevista con fines específicos. En esta dirección, saber que escuchar está atado a saber conceptualmente entrelazar la actitud de escucha con la identificación y selección de la información teóricamente relevante. Es decir identificar aquellas manifestaciones verbales que portan fragmentos de información sustancial para los objetivos de la investigación. (Scribano, 2008)

La entrevista en profundidad es una entrevista personal, directa y no estructurada en la que un investigador hace una indagación exhaustiva para lograr que el encuestado hable libremente y exprese en forma detallada sus motivaciones, creencias y sentimientos sobre un tema (Mejía. Navarrete. J, 2002)

De estas definiciones es posible subrayar los siguientes componentes:

- 1) Interacción verbal cara a cara.
- 2) Indagación exhaustiva.
- 3) Acercamiento al objeto de estudio
- 4) Hablar libremente
- 5) Motivaciones, creencias y sentimientos sobre un tema

El primer rasgo característico que tiene la entrevista es ser una interacción centrada en los procesos de intersubjetividad, es decir, es una relación que, al darse cara a cara, involucra los rituales de interacción que implica toda presentación social de la persona. En la entrevista la persona está cerca física y simbólicamente, y esta proximidad es mandante para comprender los supuestos teóricos de la que depende. El segundo elemento de la entrevista es que se plantea como exhaustiva, es decir, el encuentro debe agotar y / o saturar la posible conservación sobre el tema objeto del dialogo: construimos la situación de entrevista para que se pueda obtener la mayor cantidad de información posible. El tercer rasgo involucra el lugar instrumental de la entrevista: escuchamos y hablamos con metas. Más allá de las ambigüedades que implica la noción de objeto de estudio, emerge claramente que en la entrevista no hablamos porque sí; se trata de una interacción con finalidades acordadas por los participantes de acuerdo con el tema de investigación. El

cuarto elemento característico lo configura el hecho de que en el entrevistado debe hablar sin restricciones. Es una técnica cuya estandarización es mínima y dicha característica es fundamental, pues le otorga gran parte de su especificidad. Finalmente, en esta interacción están en juego elementos simbólicos que van más allá de los conocimientos del entrevistado. Un plus muy importante de la entrevista lo constituye su capacidad de centrarse en creencias, emociones, afectos, etc. (Scribano, 2008)

9.4.1 Tipos de entrevistas

Una manera más o menos clásica de diferenciar tipos de entrevistas es hacerlo de acuerdo con el grado de participación del entrevistador en la orientación de la misma. De este modo, surge la siguiente clasificación:

- 1) No directiva
- 2) Semi- directiva
- 3) Directiva

Desde la directiva hacia la no directiva existe una gama de intensidad de la conducción en la que el entrevistador orienta menos o totalmente el desarrollo de la entrevista, respectivamente. (Scribano, 2008)

Otra manera de clasificar a esta técnica es la siguiente:

- 1) Entrevista clínicas: obtienen su denominación por su similitud con los interrogatorios médicos y psicológicos. El interés es encontrar cualidades de un individuo rastreándolas mediante una red de datos contextuales y biográficos. la particularidad y la diferencia con la entrevista focalizada consiste en que en este caso no se conoce exactamente la cualidad que se busca, sino se pretende identificarla. El entrevistador tiene preguntas planificadas de antemano pero no estandarizadas como la encuesta. el resto de los elementos son los mismos que en la entrevista focalizada.

- 2) Entrevista cuasi- estructuradas: en este caso, una serie de variables mantienen la forma estandarizada de la encuesta para facilitar el procesamiento y análisis de la misma. La diferencia con la encuesta es que esta forma estandarizada de entrevista mantiene casi en su totalidad las características de las entrevistas focalizadas.
- 3) Entrevista focalizada o en profundidad: el rasgo característico de esta forma de entrevista es la inexistencia de preguntas previamente establecidas y estandarizadas. El entrevistador cuenta con un guion flexible de las principales variables que le interesa conocer y dispone de amplia libertad para llevar adelante la entrevista. Como se podrá advertir, en esta forma se hace necesario contar con una buena formación académica del entrevistador y con el mismo tenga experiencia previa en investigaciones similares. La manera de relación entre el entrevistado y el entrevistador es muy personal: aludimos con esta característica a que la confianza y buena relación entre ambos es definitoria para el éxito de la entrevista. Un rasgo particular de la aplicación es que puede ser realizada por grupos. El tiempo de duración es muy flexible y varía de acuerdo con la investigación y objetivos de la entrevista. En esta oportunidad las cualidades específicas del sujeto entrevistado son las de mayor importancia, de allí su denominación, pues se supone que el interés gira en torno de un aspecto particular de profundidad o focalizadas, es por ello que dada su importancia, nos ocuparemos especialmente de ellas más adelante. Avancemos sobre una caracterización más específica que permita establecer su particularidad. (Scribano, 2008)

9.5 ANALISIS DE DATOS

En lo que conlleva el análisis de datos, en este caso fue un análisis de modo cualitativo y con los resultados se presentaron un análisis descriptivo y exploratorio de la información obtenida de relevamiento.

10 CONCLUSIONES

En este capítulo se presentará el análisis observado dentro de la FACHSC en su área administrativa y su influencia sobre el desarrollo del deporte. El análisis de las organizaciones partícipes del problema en estudio, observando las características principales del desarrollo de la actividad de la federación, su comportamiento y la respuesta de los clubes frente a esto.

La investigación fue realizada mediante entrevistas y documentos actuales e históricos dentro de la FACHSC y sus organizaciones. Se analizaron las variables principales desde una estructura organizativa, la respuesta en el producto final que se reflejan en el crecimiento de las instituciones afiliadas a la FACHSC y cómo se desarrollan los jugadores dentro de estas.

Organización como entidad social orientada hacia objetivos específicos y estructurada de manera deliberada, la organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados. (Chiavenato, 1999)

Uno de los primeros análisis fue realizar un cuadro DAFO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Posee una cancha de hockey sintética para su gestión.- La F.A.C.H.S.C es una de las federaciones más grandes y prestigiosas del país, ya sea por la cantidad de personas que juegan y por los títulos obtenidos a nivel nacional en los torneos nacionales tanto de clubes como de selecciones provinciales.	<ul style="list-style-type: none">- La falta de tiempo que los dirigentes tienen para dedicarle a la institución.- Pocas personas trabajan en la organización para llevar adelante las actividades en conjunto.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El reciente éxito del equipo masculino de hockey sobre césped en los juegos olímpicos de Rio de Janeiro (medalla de oro) puede traer un efecto positivo hacia la imagen de este deporte pudiendo así sumar más jugadores a la actividad. - La cantidad de nuevas canchas sintéticas de hockey que se desarrollaron en los últimos años. - Las nuevas instituciones de damas que se incorporaron a la F.A.C.H.S.C puede traer un incremento de jugadores de hockey masculino en la actividad ya que se abren nuevas posibilidades para jugar hockey de caballeros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen dos federaciones paralelas cercanas a la ciudad de Córdoba que se están desarrollando y en la cual cada año se inscriben más equipos, pudiendo afectar de esta forma la cantidad de instituciones federadas en la F.A.C.H.S.C. - Desconformidad de las instituciones afiliadas a la federación sobre el modo de gestionar la actividad.

Cuadro 1. Matriz FODA de la FACHSC.²⁵

10.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FACHSC.

Lo primero a destacar es cómo está formada la estructura de la FACHSC. Se encuentra representada por un presidente, en la actualidad es el señor Sergio Ríos. Este encabeza el consejo directivo el cual es elegido mediante una asamblea en donde cada club asociado a la organización tiene poder de voto según sea la cantidad de jugadores afiliados que posee. Dicho consejo se elige cada dos años, puede ser reelecto, modificarse en partes o en su totalidad.

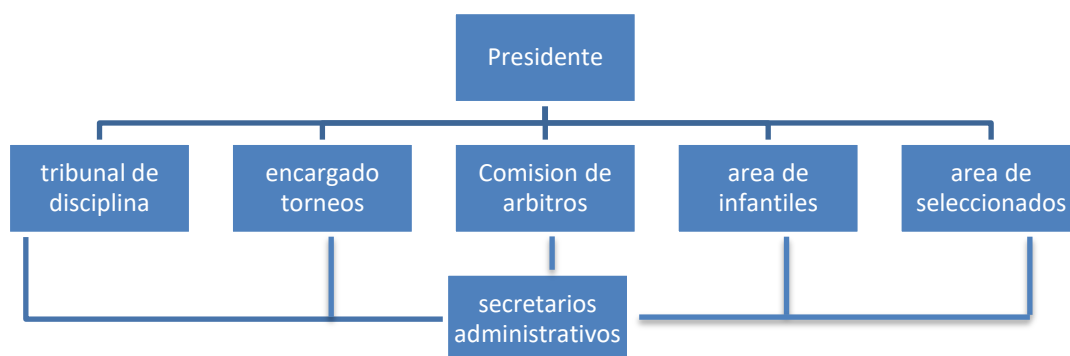
Consejo Directivo:

- Presidente RIOS Sergio Hernán
- Vicepresidente 1º UGALDE Alejandro

²⁵ Fuente: elaboración propia.

- Vicepresidente 2° ZIMMER Marcos
- Vicepresidente 3° GALLI Ana
- Secretario MIRANDA Ricardo
- Pro Secretario RIAÑO Margarita
- Tesorero GRASSO Miguel Ángel
- Pro Tesorero GARRONE Daniel Lucio
- Vocal Titular 1° TORRES Gustavo
- Vocal Titular 2° NOGUEIRA Luis
- Vocal Titular 3° SALVATIERRA María Eugenia
- Vocal Suplente 1° MIRANDA Claudio Víctor
- Vocal Suplente 2° CAROLINI Robert Oscar
- Vocal Suplente 3° MONTES Silvia
- Rev. Ctas. Titular 1° SIRAGUSA Marcelo
- Rev. Ctas. Titular 2° CARBALLO María Eugenia
- Rev. Ctas. Suplente RODRIGUEZ FERNANDEZ Victoria

El órgano administrativo se encuentra formado de la siguiente manera:



El órgano administrativo es elegido por el consejo, el representante principal es el presidente del mismo. Está dividido en cinco áreas, a través de éstas se cumplen las funciones de la organización y en cada una hay un responsable.

Frente a lo relevado se observa que el órgano administrativo muestra una organización de estructura rígida y una cadena de mando bien establecida, se puede denominar como organización lineal (Chiavenato, 1999). Las funciones principales de la FACHSC se dividen por segmentación de actividades. A su vez existen dos secretarios administrativos que apoyan a todas las áreas de la organización. Ambos se encargan de diversas actividades del campo administrativo que surgen en el día a día de la organización.

Si bien cada área se ocupa de distintas actividades, en lo relevado se vieron similitudes en algunas tareas de las áreas, como así también funciones de suma importancia que no tienen bien definidas un responsable o si se encuentran bajo la directiva de un departamento, no está claramente establecido. Frente a esto se produjo un relevamiento de las actividades principales de la FACHSC, destacando sus funciones.

En cuanto a funciones específicas en el hockey de caballeros, existe un representante dentro de la organización, pero en sí no es reconocida como un área o departamento dentro de la estructura administrativa.

10.1.1 Relevamiento de funciones operativas

Como organización del deporte, la FACHSC tiene diferentes responsabilidades y tareas a la cual debe responder frente a sus asociados. Se dividieron para el análisis en cuatro funciones principales, que a su vez derivan en otras actividades secundarias:

- ✓ Organización de los torneos competitivos femeninos y masculinos del deporte.
- ✓ Conformar los seleccionados de damas y caballeros que compiten a nivel nacional y regional en las distintas categorías en el transcurso del año.

- ✓ Regulación de las entidades afiliadas para que cumplan con los requisitos y condiciones reglamentarias y así poder competir en el deporte, haciendo de nexo para que las mismas puedan tener competencia a nivel nacional.
- ✓ Manejo de recursos financieros, materiales y humanos que componen la organización.

En lo que compete a la primera función, el organizar los torneos para las entidades afiliadas, es lograr que la misma se lleve a cabo sin ningún inconveniente, contar con los recursos necesarios ya sean humanos y/o materiales. Esto es regular que cada partido que se realice, cuente con un médico, dos árbitros y una mesa de control que es la encargada de fiscalizar el desarrollo general del partido.

La programación de un fixture que se establece a principio de cada año es acompañada por un reglamento de torneo que se anexa a las del deporte. De manera bimestral o mensual se publica un calendario, previamente planificado, que muestra el cronograma de todas las actividades que están bajo la federación. Toda la información es publicada en un boletín semanal durante todo el año, que tiene como función principal notificar los diferentes mensajes y actividades que conlleva a la FACHSC en su desarrollo diario.

Además de ser la organización reguladora, algo de suma importancia es que la misma es la responsable de verificar que los jugadores y jugadoras que desarrollan la actividad, cuente con una aprobación médica autorizada para poder realizar el deporte sin ningún tipo de riesgo.

En lo que conlleva particularmente a la organización del torneo femenino bajo la administración de la FACHSC, está dividido en cuatro categorías: A; B1; B2 y C. La categoría representativa de cada club es la primera división, si bien existen otras categorías formativas que también compiten (la que detallaremos sus especificaciones más adelante). El torneo de damas A es el de mayor relevancia y está constituido por los 12 equipos más fuertes en cuanto a nivel de hockey. Por lo que respecta los torneos de damas B1 y B2 están

compuestos también por 12 equipos cada uno, son las consideradas categorías de ascenso, donde los ascensos y descensos dependen en función de la primera división de cada club. En lo que hace al torneo de damas C, son aquellos clubes que están en proceso formativo y no han logrado desarrollar todas las categorías.

Las categorías por la que están compuestos los distintos torneos son:

TORNEO OFICIAL DE DAMAS				
Torneo A	Torneo B1	Torneo B2	Torneo C	Categorías competitivas
7ma	7ma	7ma	Menores	
6ta	6ta	6ta		
5ta	5ta	5ta	Intermedia	
Intermedia	Intermedia	Intermedia		
Primera	Primera	Primera	Primera	
<p><u>7MA:</u> Jugadoras entre 12 y 14 años. <u>6TA:</u> jugadoras entre 13 y 16 años. <u>5TA:</u> jugadoras entre 15 y 18 años <u>Menores:</u> Jugadoras entre 12 y 16 años <u>Intermedia y Primera:</u> jugadoras mayores o igual a 16 años</p>				

Cuadro 2. Torneo oficial de damas.²⁶

En lo que compete a la organización del torneo de hockey masculino, se desarrollarán las conclusiones de manera más detallada ya que la misma es una variable fundamental en este trabajo final. Serán especificadas más adelante en este capítulo.

En lo que es el segundo ítem de las funciones de esta organización, que es la formación de seleccionados, la FACHSC cuenta con ambos géneros y en distintas categorías que compiten a nivel regional y nacional.

²⁶ Fuente: elaboración propia.

SELECCIONADOS DE LA FACHSC		
DAMAS		CABALLEROS
Competencias Regionales	Competencias Nacionales	Competencias Nacionales
Sub 14 C	Sub 14 A	Sub 14
Sub 14 B	Sub 16 A	Sub 16
Sub 16 C	Sub 18	Sub 18
Sub 16 B	Sub 21	Sub 21
	Mayores	Mayores

Cuadro 3. Seleccionados de la FACHSC.²⁷

Cada seleccionado está integrado por 20 jugadores, que se desenvuelven en equipos de sus respectivas categorías en los clubes que forman parte de la FACHSC. Los mismos cuentan con un staff técnico, donde el que encabeza es el entrenador principal, los que son los encargados de formar cada equipo mediante un proceso selectivo. Además de estos, la federación para mejorar la eficiencia en cuanto a la organización y resultados, poseen un coordinador responsable en las categorías menores a 18 años, uno en damas y otro en caballeros.

En lo que hace a la tercera función detallada, el objetivo es que el deporte sobre el que trabaja la organización siempre se desenvuelva de la mejor manera posible y se pueda lograr en el transcurso de los años una tendencia de crecimiento en lo que hace a las instituciones asociadas, ya sea en infraestructura física, como en calidad y cantidad de jugadores. Para poder lograr estos objetivos, la FACHSC se encarga de fiscalizar y controlar que las organizaciones cuenten con toda la infraestructura reglamentaria para poder competir en este deporte. Con el fin de lograr el desenvolvimiento de competencias organizadas y reguladas bajo una misma reglamentación a todos los afiliados.

También brindarles a sus asociados la posibilidad de lograr competencias nacionales que posibiliten medirse con clubes de otras provincias del país. Para esto, la misma funciona de manera conjunta con la Confederación Argentina de Hockey que es la encargada de la organización a nivel nacional del deporte, y también del desarrollo de competencia nacional no solo de selecciones sino también de clubes.

²⁷ Fuente: elaboración propia.

Por último, la cuarta función principal que conlleva a esta organización es la del manejo de recursos. Los principales activos corrientes de la FACHSC son las inscripciones de sus afiliados y fichajes de jugadores que son parte de los equipos, estos ingresos son de manera anual y por lo general son en el transcurso del mes de Febrero y Marzo de cada año. A partir de estos fondos la federación cuenta con un presupuesto establecido para las distintas erogaciones que le conlleva la organización de las funciones mencionadas anteriormente.

La FACHSC tiene una nómina de tres empleados fijos, de los cuales dos cumplen funciones de secretarios y otro de mantenimiento general. Lo que hace a los entrenadores de los seleccionados se contratan por procesos de 2 a 6 meses y los coordinadores nombrados anteriormente en un transcurso de 10 meses de cada año. En cuanto a la estructura física, la organización cuenta con un edificio que es donde se lleva adelante su funcionamiento y le es posible desenvolver sus actividades, ubicado en la calle Francisco Bransen 320 en la Ciudad de Córdoba. Otro gran capital de la misma es el manejo de una cancha de hockey de sintético de agua, donde se entrenan sus seleccionados y se desarrollan diferentes actividades en el transcurso del año. La cual está ubicada en el predio dependiente de la Provincia, el Mario Alberto Kempes, por lo que, si bien es una gran ventaja competitiva contar con este tipo de recursos, existe una gran barrera que es la dificultad constante de su administración. El que este dentro de un predio provincial, depende de las autoridades correspondientes del área de deportes de la provincia de Córdoba, la cual sus autoridades limitan y restringen la posibilidad de desarrollar algunos eventos en cuanto a condiciones establecidas para poder hacer uso y goce de la cancha.

Frente a la situación de buscar un crecimiento constante, la FACHSC propone en un futuro seguir creciendo en cuanto a infraestructura del más alto nivel. Por eso el siguiente proyecto al que apuesta es construir una segunda cancha sintética de agua en la ciudad de Córdoba para poder desarrollar distintas competencias nacionales e internacionales de las más altas competencias. Sobre éste tema, el vicepresidente, el Sr. Alejandro Ugalde opina lo siguiente: *“Contar con un estadio con una carpeta sintética de agua y toda la envergadura necesaria la cual podamos administrar con mayor libertad, nos va a permitir*

desarrollar torneos nacionales de los mejores niveles y por qué no pensar en la posibilidad de alguna competencia internacional”.

10.2 HOCKEY CABALLEROS

Se relevó información principalmente del organismo en estudio. Luego de obtener mayores datos se pasó a las entrevistas a personas expertas en la actividad para la obtención de información especializada y específica en casos particulares.

En primera instancia, sobre la información obtenida de la FACHSC se observa lo siguiente:

- Los clubes que poseen línea de caballeros y están federados en la FACHSC son:
 - ✓ Jockey Club Córdoba, el cual presenta las categorías primera, intermedia, juveniles y menores.
 - ✓ Universitario de Córdoba, el cual presenta las categorías primera, intermedia, juveniles y menores.
 - ✓ Córdoba Athletic Club, el cual presenta las categorías primera, intermedia, juveniles y menores.
 - ✓ La Salle HC, el cual presenta las categorías primera, intermedia, juveniles y menores.
 - ✓ Barrio Parque, el cual presenta las categorías intermedia, juveniles y menores.
 - ✓ San Martín de Villa María, el cual presenta las categorías intermedia y juveniles.
- Las categorías están limitadas por edades, y los límites establecidos por reglamento son:
 - ✓ Menores, los chicos que tienen 14, 13 y 12 años (inclusive si cumplen la edad mínima en el corriente año).
 - ✓ Juveniles, los chicos que tienen 18, 17, 16, 15 y 14 años.

- ✓ Intermedia y primera, pueden jugar solo en estas categorías aquellos participantes que sean mayor o tengan 16 años (inclusive si cumplen la edad mínima en el corriente año).
- Existen dos torneos que se desarrollan: el torneo local y el interprovincial. En el último mencionado se suman a la participación cuatro equipos de la ciudad de Rosario, que pertenecen a la Asociación de Hockey del Litoral, siendo estos los siguientes equipos:
 - ✓ Jockey Club de Rosario.
 - ✓ Universitario de Rosario.
 - ✓ Gimnasia y Esgrima de Rosario.
 - ✓ Provincial Club.
- En el torneo local participan los seis clubes asociados a la FACHSC, mientras que en interprovincial solo lo hacen cuatro. Los que no participan en este son Barrio Parque y San Martín de Villa María.
- La modalidad del torneo local e interprovincial son de la siguiente manera:
 - ✓ El sistema de puntaje: 3 puntos para el ganador del partido, 1 punto para cada equipo en caso de empate y 0 punto para el perdedor.
 - ✓ En el torneo en 1° División se desplegará en dos (2) etapas: Fase Clasificatoria y Súper 4.
 - ✓ La primera de ellas (Fase Clasificatoria) se disputa bajo el sistema todos contra todos a dos ruedas. Una vez concluida esta etapa los cuatro (4) equipos que por suma de puntos (en caso de igualdad en la suma de puntos se definirá bajo el criterio de orden informado en el siguiente párrafo) se ubiquen entre el 1° y 4° puesto clasificarán al Súper 4. En caso de igualdad en la posición se definirá según el siguiente criterio: Mayor cantidad de partidos ganados en el torneo; mayor cantidad de partidos ganados entre los equipos que empatan la posición; diferencia de goles en los partidos disputados entre los equipos que empatan la posición; mayor cantidad de goles a favor en los partidos disputados entre los equipos que empatan la posición; Sorteo.

- ✓ El Súper 4 se jugará con las instancias de semifinales y finales. La semifinal queda establecida por la fase clasificatoria, donde una se disputa entre el 1° vs 4° y la otra entre el 2° vs 3°.
- ✓ La instancia de semifinales se jugará a un partido en la cancha del Estadio; en caso que no estuviera en condiciones se jugarán en cancha sintética del mejor ubicado de la Fase Clasificatoria.
- ✓ Los ganadores de ambas semifinales definirán el Torneo Oficial a dos partidos a concretarse en el Estadio; en caso que no estuviera en condiciones se desarrollarán en las canchas de los dos finalistas, eligiendo el mejor ubicado en la Fase Clasificatoria el orden de localías. En caso de empate en la puntuación en la serie de dos partidos, será ganador quien haya convertido en dicha serie mayor cantidad de goles; de persistir la igualdad la definición se trasladará a través de los penales shoot out.
- ✓ RESTO DE DIVISIONES COMPETITIVAS: las intermedias, Juveniles y Menores seguirán a su 1° división. El torneo tendrá una modalidad de disputa igual que la 1° División (Fase Clasificatoria y Súper 4). La instancia de semifinales y finales formará parte de la programación de la 1° división o en su defecto podrá segmentarse conforme a cuestiones organizativas para su desarrollo y a determinar por el HCD de la FACHSC.

10.2.1 Clubes asociados a la FACHSC

En lo que compete a los seis clubes asociados a la organización, se relevó información a través de entrevistas con personas directas a la actividad de las distintas asociaciones. En primera instancia se destaca que los cuatro clubes que se desarrollan en el torneo interprovincial tienen una mirada distinta en cuanto al progreso del deporte, mientras que los otros dos, ante la imposibilidad de competir en el mismo le dan otra mirada en cuanto la organización de la FACHSC.

Los mencionados primero observan que jugar un torneo local y otro interprovincial ha permitido un mayor entusiasmo por parte de los jugadores en cuanto a la competencia.

“Hemos observado mayor crecimiento en cuanto al nivel deportivo en las categorías menores y juveniles, competir en el torneo junto con la Asociación de Litoral y sumado al que ya existía local, ha sido un impulso muy positivo en los caballeros de nuestro club”, afirma el presidente de la sub comisión del Jockey Club Córdoba, el Sr Gustavo Gencarelli.

Algo que remarcan en varias ocasiones, es el costo logístico que conlleva cada vez que se viaja a la ciudad de Rosario. En la organización previa se tuvo en cuenta este factor, por lo que el torneo fue diseñado para que cada equipo no tenga más de cuatro viajes en el transcurso del año en lo que hace a esta competencia. Poniendo en la balanza el costo beneficio del mismo, podemos concluir que los equipos participes ven un gran beneficio que ayuda impulsar su desarrollo como club.

Dando otra mirada, los clubes Barrio Parque y San Martín de Villa María, los que no participan en el torneo interprovincial y si lo hacen en el local. Estos se ven muy perjudicados ante la organización de la FACHCS, el hecho de no poder competir en una competencia hace que su frecuencia de partidos oficiales es aproximadamente cada tres semanas. Sus jugadores frente a esta situación se ven desmotivados y tienden a emigrar a otros clubes que les dé más competencia o directamente dejar el deporte. *“Los más perjudicados son las categorías menores y juveniles, a los chicos les gusta mucho y apasiona el hockey, pero el hecho de jugar diez o doce partidos de competencia en el año es de gran desmotivación”*, palabras de la entrenadora de juveniles y menores del club Barrio Parque, la Sra. María Pellegrinelli.

El hecho de contar con un plantel superior limitado en cuanto a número de gente y sino también en lo que hace al nivel deportivo en comparación con los otros cuatro clubes, se ven perjudicadas las categorías formativas. *“El hecho de que nuestra categoría superior este muy lejos del nivel de juego de los otros clubes a excepción de Barrio Parque, y que en los partidos por ejemplo contra Jockey o Universitario nos realicen más de diez goles, va desmotivando el progreso de nuestro hockey”*, palabras de la coordinadora del club San Martín, Gabriela Amaya.

Si bien en ambos clubes que se mencionaron anteriormente, notan un progreso en el nivel de las categorías formativas, los cuales cuentan con jugadores que se desenvuelven en seleccionados de sus edades y en lo que hace al torneo local sus equipos son de nivel parejo con lo de los otros clubes. *“En juveniles hemos tenido un gran crecimiento en los últimos años en lo que hace al nivel de juego, si bien no somos un equipo que apunta a una final de torneo pero últimamente hemos desarrollado buenos partidos ante los grandes clubes de Córdoba. Obviamente en el marco de jugar mucho menos que ellos ya que nosotros no competimos en el interprovincial y de cierta forma somos perjudicados con menos competencia”*, palabras nuevamente de la coordinadora de San Martín.

10.2.2 Seleccionados categorías de caballeros juveniles de la FACHSC

Para poder hacer un relevamiento general, nos pareció adecuado analizar desde el punto de vista de los seleccionados masculinos juveniles, que es donde podemos ver cómo ha transcurrido en el tiempo la calidad de jugadores que son miembro de esta organización a través de sus distintos clubes. De esta forma analizar si existe un progreso y como se encuentran a nivel nacional frente a otras provincias y regiones.

A nivel nacional, la CAH (Confederación Argentina de Hockey) organiza torneos regionales y nacionales de los cuales la FACHSC como miembro de esta participa en los mismos, tanto en categoría damas como caballeros.

En el tema que nos compete, hockey de caballeros, los torneos que se realizan a nivel nacional son anuales. En la cual la FACHSC participa en los cinco realizados en el transcurso del año, son divididos por categorías las cuales están limitadas por las edades de los participantes. Las mismas son:

- ✓ Seleccionados Sub14.
- ✓ Seleccionados Sub16.
- ✓ Seleccionados Sub18.
- ✓ Seleccionados Sub21.
- ✓ Seleccionados Mayores.

Cada torneo se desarrolla en cuatro días en una fecha específica en el año, de la cual es establecida por la organización de torneos de la CAH. La misma es la que se encarga de establecer una sede donde se llevará a cabo dicho torneo Argentino.

Los equipos participes son entre 8 y 12, que representan a distintas federaciones, asociaciones provinciales y regionales de distintos sectores del país.

La FACHSC desde la creación de estos torneos ha participado en todos los que se realizaron hasta la actualidad. Es una buena oportunidad para medirse ante el resto, con qué niveles de jugadores cuenta dentro de sus competencias locales. También sirve como estímulos para sumar experiencias de mayor nivel y ayudar al crecimiento de los deportistas.

Para la obtención de una mayor información se entrevistó al coordinador de seleccionados de caballeros juveniles (sub14-sub16-sub18) y entrenador del Sub 21, el Sr. Daniel García. Los temas de los cuales se preguntaron fueron en cuanto al nivel de los jugadores a comparación nacional, la incidencia de la competencia local, el crecimiento de cantidad de jugadores en el torneo de la FACHSC y como incidía esto en la calidad de jugadores.

Lo que pudimos relevar en la entrevista fue principalmente la información obtenida de todos jugadores menores de 21 años que participan del torneo de la FACHSC. Ya que el entrevistado participa en todos los proceso de selección y conoce en su totalidad todos los jugadores del torneo local de estas edades.

Se puede remarcar que ante las respuestas obtenidas, los jugadores con lo cual cuenta la organización son de los mejores a nivel nacional. La comparación principal a la cual de manera permanente hace referencia es frente a la de Buenos Aires, donde se desarrolla el mejor hockey masculino en lo que compete a clubes a nivel país. Lo que se hace notorio en sus seleccionados, y el mismo muestra su jerarquía en las competencias nacionales. Pero en los últimos años, los seleccionados de Córdoba han sido participe de finales en casi todas las categorías, con la posibilidad en algunas de ganar y de esta forma la

obtención de un título a nivel nacional. *“En cuanto a nivel cada vez estamos más cerca de Buenos Aires, hemos demostrado que tenemos calidad de jugadores que pueden ser de los mejores a nivel nacional”* remarca García en un comentario.

La comparación permanente frente a la Asociación de Hockey de Buenos Aires (AHBA), hace notar que es la referencia a nivel nacional en el hockey de caballeros, y eso es notable en los seleccionados nacionales donde los mismos están compuestos por un 80% aproximadamente de jugadores de la AHBA. ¿Y por qué?, ya que en su competencia local cuenta con una cantidad de equipos de hasta diez veces más que en Córdoba, y si bien la cantidad no hace la calidad, los clubes cuentan con mayor infraestructura, y su torneo local es de una mayor competencia que el de la FACHSC, y la misma es la consecuencia principal del crecimiento de un jugador, según lo comentado por el Coordinador. El mismo hace notar de igual manera que en los últimos años el crecimiento de Córdoba en calidad de jugadores ha sido superior a otras regiones sin contar Buenos Aires. Según este se debe al buen desempeño de trabajo de los clubes que hacen lo imposible para sostener la calidad de sus jugadores frente a la problemática principal que es la falta de competencia en la organización en estudio.

Una de las mejores repuesta a esta problemática fue la de sumar Asociación de Hockey de Litoral (AHL), conformada principalmente por equipos de la ciudad de Rosario que junto con la FACHSC formaron el torneo Interprovincial de Caballeros. El entrevistado, Daniel García, remarca que este torneo fue de gran importancia para sumar competencia a los juveniles de los clubes partícipes, pero ve como gran defecto que tanto Barrio Parque y San Martín de Villa María no participen del mismo. Ya que impide a sus categorías juveniles y menores de una competencia, y esto es notable en lo seleccionados. *“El hecho de que chicos de JCC, Universitario, La Salle HC y CAC tenga la posibilidad de jugar un torneo más competitivo como lo es el Interprovincial, hace que tengan un mayor crecimiento y esto lo vemos en los seleccionados”*, comenta el referente. *“Esto genera a que los jugadores de los clubes que no participan de este torneo tiendan a trasladarse a los equipos que si lo hacen, imposibilitando el crecimiento de los clubes como Barrio Parque y San Martín”*.

Es decir, que lo remarcado por el Coordinador de seleccionados juveniles, el desarrollo del torneo del interprovincial es de gran impulso para el crecimiento de la calidad de los jugadores de los clubes que participan. Pero aquellos que por diferentes motivos no pueden ser partes y si bien participan del torneo local junto a los otros cuatros equipos, compiten pero con mucho menor frecuencia. Un jugador de las categorías juveniles de Barrio Parque y de San Martin juega diez partidos en el año, mientras que un jugador de la misma categoría de los restantes equipos juegan 22 partidos en el transcurso del año (en ambas estadísticas no se cuenta las instancia de semifinales y finales). Es notable la diferencia de competencia con la que cuenta un jugador y el otro.

10.2.3 Equipos que están fuera de la FACHSC

Otro tipo de relevamiento que se realizo fue el análisis de los clubes que poseen equipos de hockey de caballeros pero por distintas razones no están federados en la FACHSC. Para poder contar con esta información, en la entrevista al organizador de torneos (ver anexo), detalla los clubes que desarrollan el hockey de caballero en las categorías mayores y no compiten dentro de la organización.

En su mayoría son equipos del interior de Córdoba y algunos de la ciudad, los cuales compiten en otra asociación o bien hacen solamente partidos amistosos con clubes que se encuentran en situaciones similares a ellos. Para el análisis se tomó una muestra en la que se buscó un factor común entre los investigados, apuntar aquellos clubes que si están asociados a la federación, pero solo compiten con los equipos femeninos en los torneos de la FACHSC.

Frente a este conocimiento, seleccionamos bajo ese factor mencionado y los clubes que elegimos como muestra fueron:

- Jockey de Villa María.
- Antártida de San Francisco.
- Unión de Oncativo.
- El Carmen de Monte Cristo.

- Charabones de San Francisco.
- Talleres de Córdoba.
- Municipal de Córdoba.

Se llevó a cabo una investigación en la cual se buscó a través de entrevistas con los distintos clubes, seleccionando referentes de cada uno de estos. Con el objeto de encontrar factores que relacionen el “¿por qué?” no se encuentran federados a la FACHSC.

Luego de las entrevistas realizadas, las respuestas más comunes que se encontraron son:

- Frente a la situación de que su actividad con el hockey masculino es reciente, no cuentan con la cantidad de juveniles necesarias para poder cumplir con el requerimiento que exige la FACHSC.
- Se remarca la diferencia de nivel de juego que existe con los 4 principales de Córdoba, lo que se le hace imposible competir en ese nivel. Muchos coinciden que se torna peligroso y desmotivador para sus propios jugadores competir con dichos clubes.

A pesar de los puntos remarcados anteriormente, los entrevistados se encuentran con un entusiasmo de que el hockey de caballeros crezca en sus instituciones. El hecho de que en el reciente juego olímpico el seleccionado nacional de caballeros más conocidos como “Los Leones” haya obtenido la medalla de Oro, fue de gran impulso para que el hockey masculino tome un crecimiento y entusiasmo en los clubes. *“La semana posterior a la final olímpica obtenida por los Leones, se sumaron siete chicos nuevos a jugar al hockey en el club, y los que están se los ve muchos más entusiasmados de entrenar y seguir jugando”* comenta el presidente de la subcomisión de hockey de Jockey Club de Villa María, el Sr. Alejandro Pratto.

Siguiendo con el análisis, se pudo notar en el relevamiento que de los equipos seleccionados en la muestra, algunos forman parte de un torneo y otros directamente no

participan de una competencia organizada. El Carmen de Monte Cristo, Antártida de San Francisco, Charabones de San Francisco y Municipal de Córdoba son parte del torneo de la Federación del Oeste de Santa Fe, mientras que Jockey Club de Villa María participa de la Federación del Sur de Córdoba y tanto a Unión de Oncativo como Talleres de Córdoba no son parte de ninguna asociación.

Las entrevistas tuvieron una diversidad de respuestas en cuanto a la conformidad del desarrollo de los torneos en el que participan. Uno de los factores en común que se encontraron fue la problemática logística que se encuentran en las organizaciones mencionadas, la falta de experiencia y capacidad limitada de infraestructura tanto humana como física que padecen, hacen que los torneos en los que participan los equipos en análisis sufran de muchas falencias organizativas. Lo que lleva a una inconstancia de competencia que afecta al crecimiento de los clubes y desmotivación de sus jugadores.

Aquellos que no participan de ninguna organización, justifican el hecho de que las federaciones le quedan a una distancia demasiado incomoda y que por la reciente formación del equipo no lo ven factible a su participación. Remarcando también que poseen un muy bajo nivel para formar parte del torneo de caballeros de la FACHSC y sería demasiada la diferencia en la competencia en cuanto al juego y podría volverse peligrosos para sus jugadores.

Frente a esta situación, estos clubes no ven un interés de la FACHSC a brindarles una solución, es más, en algunos casos desconocen de la existencia de la cantidad de jugadores con la cual poseen y si es de su interés aplicar algún desarrollo en dicha actividad. Caso contrario en hockey de damas, donde las organizaciones analizadas son miembros de la FACHSC en lo que compete hockey femenino y compiten en las distintas categorías que lleva a cabo dicha federación. *“Si la federación Cordobesa nos brindaría un escenario y su estructura organizativa para poder inscribir nuestro equipo de caballeros sería de una gran solución”* comenta Matías Vera, referente de Oncativo. *“No encontramos la misma respuesta en cuanto al hockey masculino que si tenemos en el femenino por parte de la federación, el torneo en el que participamos con los caballeros sufre de grandes*

falencias organizativas, no así con mujeres que somos parte de la FACHSC y la verdad nos gustaría tener una posibilidad similar en caballeros de poder formar parte de algo más organizado” palabras de Alejandro Pratto.

Lo que encontramos por parte de la organización en estudio frente a estos equipos es un desconocimiento de sus actividades, si bien saben de su existencia pero no es relevante como desarrollan su crecimiento. Los que nos llevó a preguntar, ¿por qué la FACHSC no da importancia a estos equipos y sí lo hace con sus categorías de damas? Rápidamente la primer respuesta obtenida por el organizador de torneos, es que estos equipos mencionados en los párrafos anteriores cuentan con jugadores de edades mayores que recién se empiezan a desarrollar en el deporte, y que ni a ellos ni a los equipos federados en la FACHSC le era una respuesta jugar el torneo de caballeros local organizado por la misma.

Lo que podemos concluir ante lo investigado, es que el hockey de caballeros en la provincia de Córdoba no es escaso, lo que hace que la participación en los torneos de la federación en estudio sean pocos equipos son las barreras de entradas que limitan a los clubes que no poseen muchos años en la actividad. El hecho de tener un bajo nivel en cuanto al juego, lo hace una imposibilidad competir en los torneos el de la FACHSC.

En caballeros la opción local de participar en un torneo por parte de las instituciones afiliadas es una sola, que es el local de caballeros. No así con damas, que por ejemplo una institución que recién se inicia en la actividad tiene la posibilidad de acceder al torneo C con mayor facilidad y menos requerimientos que en las demás categorías femeninas. Luego cuando estas logran en el transcurso del tiempo completar todas las categorías, pueden iniciarse en el torneo de ascenso de damas B2 y si crecen en la competencia la posibilidad de seguir subiendo a los torneos de mayor nivel.

Vemos en el párrafo anterior, que cuando un equipo de hockey de damas desea asociarse a los torneos de la FACHSC, lo puede hacer de manera progresiva. En un cierto punto de esta forma acompaña y se le da a través de estos escenarios la posibilidad de que

las instituciones afiliadas crezcan y se desarrollen de acuerdo a su capacidad en cuanto a cantidad de jugadoras y calidad de las mismas en los distintos torneos.

11 PROPUESTA

En este último capítulo se proponen principalmente dos propuestas de intervención dentro de la organización en estudio. En primera instancia se propone una reestructuración interna de la FACHSC, en base a departamentos, establecimiento de objetivos y planificación; y una segunda instancia la puesta en marcha de un Plan de Desarrollo de competencias encaminada en dos torneos: un Torneo Línea B y un Torneo de Categorías Juveniles.

Algo que no se puede pasar por alto es que si bien los miembros de la FACHSC poseen ciertos parámetros establecidos que son transmitidos desde sus inicios, aquellas organizaciones que deseen prevalecer en el tiempo de manera exitosa deben definir de manera clara una misión y visión que jamás deben variar.

La Visión de una organización es una declaración orientada al largo plazo. La Visión está relacionada con el ver, es decir con el "mirar" las tendencias sociales y su evolución, y como cambiarán los mercados, esto en lo que respecta a una perspectiva externa; en lo que respecta a una perspectiva interna, imagina como se adaptará la empresa a estas tendencias y cambios sociales y también cómo influirá la empresa en estos o directamente como los creará.

La Misión de una organización hace foco en lo "interno", de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados. La misión está vinculada con los valores centrales. También describen cómo competir y generar valor al cliente. (Majluf, 1997)

Se pueden variar distintas estrategias de crecimientos, cambiar las formas y estructuras administrativas, adecuar las mismas al crecimiento de la organización, la adaptación de tecnologías a los canales de comunicación, pero los elementos mencionados en el párrafo anterior deben ser fijos y sostenidos en el tiempo.

Las mismas representan el por qué y para qué de su existencia, define una base donde está transcurriendo en el lapso del tiempo. Ambos conceptos sostienen una identidad e ideología de la organización, podremos cambiar formas, el deporte el que sostiene la FACHSC es una actividad cambiante y dinámica que evoluciona de manera exponencial, pero los valores y principios se sostienen de manera constante. Para poder ser exitosa, ya que todos los que rodean a la misma verán que la ideología de la entidad no cambia, sino que se va modificando y actualizando en aspectos estratégicos organizacionales.

La misión que se propone para la FACHSC, es la de brindar toda la estructura y servicios necesarios para poder desarrollar de manera exitosa el hockey sobre césped dentro de la provincia de Córdoba. Brindar un marco donde los clubes asociados puedan articular sus actividades específicas del deporte, siempre apostando y apoyando a un crecimiento constante de cada una.

La visión es que el hockey sobre césped pueda llegar a la mayor cantidad de personas posibles, que todos aquellos que quieran practicar este deporte lo hagan y cuente con el apoyo de la organización y sus afiliados.

11.1 RESTRUCTURACION INTERNA

Frente al gran crecimiento que sufrió en los últimos años la organización en estudio en consecuencia principal del avance y desarrollo del hockey sobre césped, la expansión del mismo hace que año tras año aparezcan nuevas instituciones que realizan el deporte y buscan competir en las mejores competencias de la provincia que son llevadas a cabo por la FACHSC. La cual aumenta sus números de asociados de manera constante en los últimos años, y los mismos clubes marcan crecimientos internos que influyen de manera directa a esta organización.

Todo esto genera un aumento en cuanto a las exigencias del entorno, y frente al análisis llevado a cabo en el capítulo anterior de su estructura interna, se propone una reestructuración general del órgano administrativo. Con la idea principal de generar

descentralización en la tomas de decisiones y apuntar a un trabajo funcional. La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. (Chiavenato, 1999)

De esta manera poder responder a las demandas actuales que exige el ambiente de dicha actividad.

Se propone principalmente el perseguir una especialización horizontal, agrupar las actividades en una estructura lógica (Chiavenato, 1999). Con la idea del aumento de la eficiencia y la calidad del trabajo dentro de la organización. Para eso se apunta a una departamentalización de la FACHSC, donde se divide en seis áreas específicas, las cuales son:

- Departamento de Contabilidad.
- Departamento de Seleccionados.
- Departamento de Infraestructura.
- Departamento de Torneos.
- Departamento de Prensa y comunicación.
- Departamento de disciplina.

El termino departamento designa un área, división, o segmento de una empresa, sobre la cual un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor, etc.) tiene autoridad para desempeñar actividades específicas. Las funciones son homogéneas en la medida en que su contenido presente ciertas semejanzas entre sí. Así, el principio de homogeneidad debe regir la departamentalización o agrupación de actividades. La departamentalización, característica típica de las grandes organizaciones, está directamente relacionada con el tamaño de la organización y con la complejidad de las operaciones. (Chiavenato, 1999)

Para lograr estos departamentos se homogenizaron las actividades primarias y secundarias, buscando semejanzas entre las mismas. La departamentalización se organizó por los objetivos a lo que apuntan cada uno de las áreas.

Es fundamental en nuestra propuesta sostener de manera clara las tareas administrativas, ya que en toda gestión el recurso humano que es activo dentro del organismo de la FACHSC, debe cumplir con procesos administrativos en cada tarea, siendo de forma operativa, táctica o estratégica.

Una de las condiciones principales que se propone, es la descentralización de cada área, es decir acercar lo más posible la toma de decisiones a los escenarios de acción de la organización. Otorgando esta responsabilidad al responsable de cada departamento, como así también la autoridad para el manejo del personal y recursos que sean dependiente del mismo.

La descentralización permite que los niveles inferiores de la organización analicen en detalle las decisiones. En las últimas décadas ha predominado la tendencia a descentralizar para utilizar mejor los recursos humanos. El principio que rige la descentralización se define así: la autoridad para emprender o iniciar una acción debe ser delegada lo más cerca posible del escenario de la acción. (Chiavenato, 1999)

Presentamos un organigrama al que se apunta con la propuesta detallando claramente los departamentos y sus responsabilidades. Las relaciones que se establecen entre sí, marcan una característica clave de la organización funcional a la que se pretende alcanzar. (Ver figura 19, *Organigrama por departamentos FACHSC.*)

Es clave la comunicación que prevalezca dentro de la organización. Siguiendo esta línea, entendemos que no existe una manera universal de comunicar en las organizaciones, y que el modo más eficaz depende de diferentes factores. (Chiavenato, 1999)

Con este tipo de organigrama, de idea funcional y descentralizada, apuntamos a una comunicación en círculo entre las distintas áreas para poder alcanzar una mayor flexibilidad

en los ejercicios de los cargos. Y dentro de cada departamento apuntar a una comunicación en cadena para enfatizar el liderazgo de cada responsable y obtener una respuesta rápida en cada decisión. (Ver Figura 14. *Efecto de diferentes patrones de comunicación sobre las personas.*)

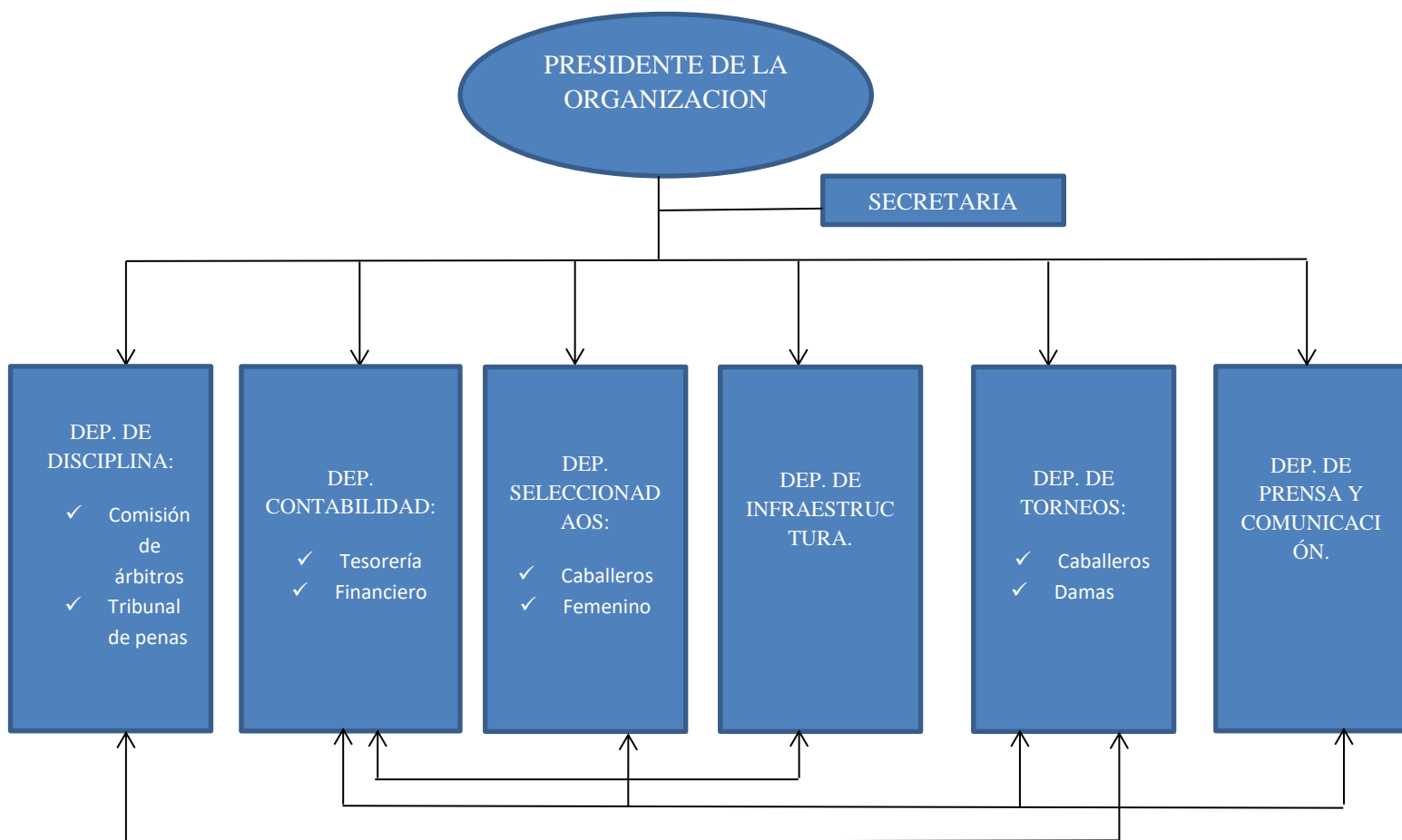


Figura 19. Organigrama por departamentos FACHSC.²⁸

Tanto a nivel general de la organización como individual de cada departamento debemos desarrollar las cuatro funciones administrativas. Siendo estas el planificar, organizar, dirigir y controlar.

En lo que hace a la planeación, figura como la primera función administrativa, precisamente por ser la que sirve de base a las demás. La que determina de manera

²⁸ Fuente: elaboración propia.

anticipada los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. Se trata, entonces, de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina adonde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden (Chiavenato, 1999).

Esto se traduce en la definición hecha arriba de los objetivos institucionales, la definición de misión, visión y valores de la FACHSC y la propuesta de acciones elaboradas: departamentalización, torneo línea B y torneo juveniles.

Organizar en base a la departamentalización realizada en el diagrama.

En lo que hace a la dirección de cada área y en lo general de la organización, se coincide con el autor en la importancia del RR.HH. de la empresa para esta función (Chiavenato 1999). Al relacionarse con la acción, se pondrá énfasis en la dirección de este proyecto en la FACHSC desde las personas y su disposición.

En cuanto a la última función administrativa, en el proyecto se utilizarán los tres principales que destaca el autor:

- Control como función restrictiva y coercitiva: utilizado con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados.
- Control como sistema automático de regulación: utilizado con el fin de mantener un sistema de funcionamiento.
- Control como función administrativa: forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección. (Chiavenato, 1999)

Siempre persiguiendo la finalidad de que los resultados lleguen a lo que se planeó, organizó y dirigió, ajustándose previamente a los objetivos establecidos. La esencia del

control reside en comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no, el control es un proceso que guía la actividad hacia un fin determinado. (Chiavenato, 1999)

11.1.1 Departamento de Disciplina:

Este departamento es el encargado principalmente de todo a lo que hace el reglamento del juego y su puesta en práctica. Desde la administración del recurso principal para poder establecer el reglamento en un partido que son aquellas personas denominadas árbitros los cuales son y fueron capacitados para dicha función, hasta la decisión de una penalidad sobre un participante de cualquiera de los torneos de la FACHSC. De esta forma y en base a estas dos funciones principales se establecen dos sub áreas dentro del mismo departamento.

La primera la denominaremos comisión de árbitros, la que se encargara principalmente del manejo coordinado de los mismos, estableciendo tarifas remunerativas según sean las categorías y tipo de torneo que dirijan. Existirá un encargado de esta sub área, el cual será un árbitro de experiencia en el deporte con el suficiente criterio para poder llevar a cabo esta tarea. Además de establecer las funciones que se nombró anteriormente, de manera conjunta con el jefe de departamentos, se encargará también de las designaciones arbitrales en los partidos que se desarrollan de manera semanal en los distintos torneos de la FACHSC.

La otra sección es el tribunal de pena que se llevará a cabo por dos personas, las cuales tienen conocimiento especializado en lo que hace al reglamento y aplicación de penas en el deporte. Encargándose principalmente de abocar sanciones a aquellos jugadores/doras que en el transcurso de un partido de hockey fueron expulsados por decisiones arbitrales. Tomando la función de un juez, que ante un informe redactado por el árbitro del juego donde se desencadeno el hecho, y la descarga escrita y/o verbal del afectado, deciden una pena respaldada por un reglamento el cual es de público conocimientos para todos los asociados.

11.1.2 Departamento de Contabilidad

Esta área responsabilizarla bajo el mando de un especialista en las finanzas y contabilidad. A su vez se divide en dos actividades principales las cuales ambas pueden ser supervisadas por la misma persona trabajando con un agente externo, que puede ser el contador de la organización.

En lo que hace a la actividad de finanzas, este departamento debe encargarse de la administración y control de los recursos financieros que utiliza la FACHSC. El administrador debe enfocarse en los siguientes objetivos:

1. Obtener los recursos financieros que la organización necesita, lo cual los logra principalmente a través de los ingresos de sus asociados y patrocinadores. Para esto será fundamental trabajar de manera conjunta con el departamento de torneos, la que le brindará información de cantidad de equipos y jugadores con lo que se cuentan. De esta forma poder estimar un ingreso para el corriente año.
2. Determinar una estructura financiera que se adapte a la administración de recursos monetarios de la organización, para poder lograr una contabilidad diaria de manera ordenada y apuntando a una mayor eficiencia en el manejo de recursos.
3. De manera conjunta con el área de infraestructura y de acuerdo a las necesidades que se demandan, debe seleccionar y analizar las factibilidades de las distintas inversiones necesarias para poder apuntar a un crecimiento futuro de manera sostenida por parte de la organización.

Otra función importante del departamento es la tesorería de la organización, considerando esta última como una sub área de la misma. Llevada a cabo por la persona que encabeza el departamento contable, trabajando de manera coordinada con la secretaria, el departamento de prensa y comunicación, el de seleccionados y el de torneos. La principal tarea que debe llevar a cabo es la de gestión de cobros en lo que hace a los asociados que participan de los torneos de la organización en estudio y el fichaje de cada jugador partícipe. También la administración de las erogaciones de la organización, que van desde

los empleados de planta permanente y aquellos entrenadores contratados para desarrollar las actividades de los seleccionados que representan a la FACHSC, como los elementos necesarios que demanda el área de infraestructura que necesita para abastecer los entrenamientos del deporte de dicho seleccionados. Los que se preparan para poder participar en los torneos que son llevado a cabo en distintos lugares del país, lo cual eso presenta una erogación importante que debe ser enfrentada en gran parte por la organización.

Todos los ingresos y egresos deben ser registrados en los libros contables y respaldados con los comprobantes que correspondan. Los registros monetarios deben ser ordenados con el fin de llevar adelante una administración eficiente del área.

11.1.3 Departamento de Infraestructura

Todo desarrollo necesita ser sostenido por un progreso en infraestructura, cuando esta cambia o evoluciona en el transcurso del tiempo genera cambios en las superestructuras de la organización. En lo que hace a la FACHSC hemos mencionado que cuenta con un edificio ubicado en la calle Federico Brandsen 320, la cual posee todos los recursos físicos necesarios para poder llevar a cabo sus actividades diarias que exige la funcionalidad de la organización. Otra gran herramienta con la que cuenta es la cancha sintética de agua en el predio de la provincia del Mario Alberto Kempes. La misma es una cancha del más alto nivel profesional de hockey y fue una gran inversión por parte de la organización que mostro a través de esta una apuesta al crecimiento deportivo.

Todos los edificios e infraestructura mencionados en el párrafo anterior, necesitan un mantenimiento constante que será puesto bajo la responsabilidad de esta área. La que contará con un responsable encabezando en el departamento, el cual administrara estas herramientas con la libreta de organizarlas para ponerlas en función de los demás componentes del organigrama. Además del encargado del área, existe un empleado que depende directo de este, que tiene la responsabilidad del mantenimiento de la cancha y de brindar todos los elementos que necesitan los que hacen uso de la misma. Principalmente los seleccionados, que hacen uso constante de la cancha y de distintos materiales para poder

llevar a cabo los entrenamientos tanto de damas como de caballeros. Es decir trabajar de manera funcional con el departamento de seleccionados y también de torneos, ya que esta última puede necesitar de programar partidos semanales en dicha cancha. De la misma manera, debe encargarse del mantenimiento general del edificio principal de la federación, que este se encuentre de manera permanente en condiciones adecuada para que todos los integrantes que desarrollan sus actividades en el mismo, lo puedan hacer con toda normalidad que se requiere.

11.1.4 Departamento de seleccionados

En esta área se encontrarán abocados todos aquellos equipos representativos a la FACHSC en los torneos nacionales como regionales, tanto damas y caballeros. (Ver Cuadro 3. Seleccionados de la FACHSC).

La misma estará representada por una persona que a su vez dividirá esta área en dos, seleccionados de damas y seleccionados de caballeros. En la primera se trabajará con dos personas que serán los coordinadores, uno se abocara a lo que es las damas mayores y sub 21, mientras que el otro trabajara con los restantes. Mientras que en el masculino será un coordinador el responsable de los cinco equipos. La función de los mismos será trabajar en manera conjunta con el representante general del área, llevando a cabo las actividades de todo lo que conlleve la conformación de cuerpo técnico de cada uno de los equipos, brindarle todo el apoyo administrativo para que estos puedan trabajar de la mejor manera posible tanto en los procesos selectivos como así también en el desarrollo de la competencia correspondiente. Estos serán contratados por procesos, es decir trabajaran en el transcurso del año y finalizaran el mismo una vez transcurrido la última competencia.

Cabe destacar que cada seleccionado está encabezado por un director técnico, un ayudante y un preparador físico. También en el desarrollo de la competencia se suma a este un fisioterapeuta y un jefe de equipo.

Este departamento deberá ser funcional con demás sectores de la organización como ser con el área de infraestructura, la de torneos, contabilidad, prensa y comunicación.

Con la primera debe coordinar lo que es el uso de la cancha sintética de agua, ya que los equipos representantes de la federación desarrollan sus procesos de entrenamientos en la misma, también esta área debe suministrarle todos los elementos necesarios para llevar a cabo los entrenamientos.

Con el segundo mencionado, es donde los equipos asociados a la organización desarrollan su competencia, y es de estos dónde se obtendrán los jugadores/jugadoras que integran los seleccionados, por lo que cuando se desarrolle la competencias, los torneos locales deben pausar sus actividades para que no los afecte la ausencia de los partícipes a estos. Es decir la programación y planificación del calendario de torneos debe ser realizado de manera conjunta entre las dos áreas.

Luego con el área de prensa y comunicación, el cual se encargue de comunicar a través del boletín semanal las actividades y convocatorias de los seleccionados, como así también en el transcurso de la competencia, informar de manera actualizada a través de sus medios (redes sociales y página de internet) los resultados e información del torneo que se está llevando a cabo.

Por último y de gran importancia, el departamento de contabilidad es fundamental ya que los seleccionados son una de las mayores erogaciones que sufre la organización, tanto por la contratación de cada personal que conforma el cuerpo técnico, como así también el gran gasto que se debe enfrentar en cada competencia: viajes, hoteles, comidas, entre otros. Entre ambos responsables de las distintas áreas deben conformar el presupuesto disponible según los recursos financieros disponibles y lo que se necesitara para llevar a cabo los egresos mencionados.

11.1.5 Departamento de Torneos

El mismo es el de mayor envergadura dentro de la organización, ya que es el que organiza el escenario donde los clubes asociados desarrollan sus competencias en las distintas divisiones y categorías. La planificación y desempeño de este afecta de manera

directa a cada uno de los clubes, es por eso que debe ser liderada por una persona abocada de manera diaria a esta actividad.

Esta a su vez se dividirá en tres sub áreas, la que serán: torneo de damas, torneo de caballeros y torneos de infantiles. Cada una tendrá un responsable que trabajará de manera conjunta con la cabeza principal del departamento, para lograr la mayor eficiencia en la administración. Las actividades de estas son las de planificar cada torneo con su reglamento adecuado, organización de fixtures, modalidad de torneos, planificación de calendario y responder a las demandas permanentes de los clubes.

Una de las grandes responsabilidades que tiene esta área es la de asegurarse de que cada uno de los jugadores/jugadoras que desean competir cuenten con la aprobación médica necesaria para realizar el deporte. Para esto dentro del departamento se cuenta con un médico que es el encargado de verificar y exigir cuales son los estudios que cada participante debe realizarse según corresponda a su edad.

TORNEO OFICIAL DE DAMAS				TORNEO DE CABALLEROS		
Torneo A	Torneo B1	Torneo B2	Torneo C	Categorías competitivas	Torneo local	Torneo interprovincial
7ma	7ma	7ma	Menores		menores	sub 15
6ta	6ta	6ta			juveniles	sub 18
5ta	5ta	5ta			Intermedia	Intermedia
Intermedia	Intermedia	Intermedia	Intermedia		Primera	Primera
Primera	Primera	Primera	Primera			

Cuadro 4. Torneos oficiales de la FACHSC.²⁹

Este departamento debe trabajar de manera funcional con todas las demás áreas de la organización, ya que con todas tiene un vínculo que la relaciona de manera directa o indirecta con sus funciones operativas.

Con el departamento de disciplina debe trabajar para que este le provea los árbitros que se necesitan para el desarrollo de los partidos, y el tribunal de pena se encargue de regular el funcionamiento disciplinado en las competencias.

²⁹ Fuente: elaboración propia.

En lo que hace a la contabilidad, esta obtendrá su mayor ingreso por los clubes que se afilian a los distintos torneos y el fichaje de cada uno de los jugadores/jugadoras, por lo que una buena administración que permite el incremento de asociados influye directamente en el presupuesto de la FACHSC aumentando la posibilidad de ingresos.

En lo que hace al departamento de infraestructura el que se encarga de la administración de la cancha sintética de agua, que puede ser utilizada en distintas ocasiones para la programación de fechas específicas en alguna de las competencias.

Los seleccionados como mencionamos con anterioridad, sus integrantes se desempeñan dentro de estos torneos, la planificación de fechas y calendario se debe planificar conjuntamente entre las áreas para evitar que los convocados/convocadas a representar a la organización, no afecten con su ausencia a sus respectivos clubes.

Y por último prensa y comunicación, se encarga de hacer publica toda aquella información de manera semanal en lo que hace al desarrollo constante de los torneos y su programación de fecha para cada semana. También a través de sus distintos medios publicar el desarrollo de las competencias, actualizando de manera permanente los resultados de partidos y tabla de posiciones de cada uno de los torneos.

11.1.6 Departamento de prensa y comunicación

La comunicación en una organización es fundamental, ya que por esta se mejora la coordinación del trabajo en equipo mejorando la eficiencia, ayuda a obtener un ambiente interno más armónico logrando mejores resultados organizacionales. En consecuencia, mejora la calidad de servicio brindada por la organización, lo que la hace más sólida y con mayores posibilidades de crecimiento.

Es aquí donde la prensa juega un papel fundamental en este tipo de organizaciones, donde el poder de la difusión es una herramienta que nos permite llegar a todos los asociados de la FACHSC, como así también al público en general.

Esta área será encabezada por una persona que se encargará del manejo de todas las herramientas comunicativas, como así también de establecer relaciones con medios externos que ayuden a la difusión del deporte.

Es fundamental su trabajo de coordinación entre los departamentos de la organización, para poder establecer un tráfico fluido de información entre las mismas, lo que permitirá un mejor funcionamiento en el desarrollo diario de las actividades.

En lo que hace a prensa institucional, el responsable deberá entablar una relación continua con los departamentos de torneos y seleccionados para difundir permanentemente su desarrollo y resultado de las distintas competencias.

Un buen manejo de la difusión del deporte nos permitirá un mayor marketing a la organización en si, como así también a sus asociados, brindándole mayores herramientas para que ellos puedan ampliar su gama de patrocinadores los que le permitirá aumentar sus ingresos como institución.

11.1.6.1 Herramientas de comunicación

- Página web.
- Boletín informativo semanal, publicado a través de la web.
- Difusión de prensa por redes sociales Facebook, Instagram y Twitter.
- Teléfonos fijos y celulares.
- Fax.
- Secretaria de atención a asociados.

11.2 PLAN DE DESARROLLO

La buena organización de un torneo deportivo es un factor fundamental para el desarrollo de dicho deporte, no solo desde el punto de vista de la disciplina deportiva sino desde cualquier federación.

La preparación y organización de cada torneo se debe adaptar según quienes son sus participantes actuales y futuros a los que se quiere integrar. Establecer objetivos a los cuales se persigue mediante una planificación, ajustando los medios disponibles para hacer posibles los mismos, a pesar de que existen limitaciones siempre se puede contribuir paulatinamente al desarrollo.

La tendencia natural de toda organización a crecer y desarrollarse tiene sus orígenes en factores endógenos (internos, sean estructurales o de comportamiento, y relacionados con la organización en sí) y exógenos (externos y relacionados con las demandas e influencia del ambiente). El desarrollo organizacional es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de la organización y a la plena realización de sus potencialidades. Así, el desarrollo de una organización permite:

- Tener un conocimiento profundo y real de ella y de sus posibilidades.
- Tener un conocimiento profundo y real del medio ambiente en que opera.
- Elaborar una planeación adecuada y manejar con éxito las relaciones con el ambiente y los participantes en la organización.
- Establecer una estructura interna suficientemente flexible para adaptarse a los cambios que ocurren tanto en el ambiente con el cual se relaciona, como entre los participantes.
- Contar con los medios suficientes de información sobre el resultado de esos cambios y lo adecuado de su respuesta adaptativa. (Chiavenato, 1999, pág. 642)

Con las propuestas que se pretende llevar a cabo en el actual trabajo, se busca establecer que las necesidades y limitaciones no sean percibidas como un obstáculo. Si no más bien que estas sean consideradas como dificultades las cuales se tienen que superar, aunque para lograr esto se deban buscar objetivos menos ambiciosos.

Se apunta a buscar una respuesta específica a la situación actual de la FACSCH en lo que conlleva el hockey de caballeros, y delimitar zonas de desarrollo que permitan elaborar estrategias para la realización de torneos o modificación en los ya existentes.

En el desarrollo sistemático, los responsables del cambio diseñan modelos explícitos de los que debería ser la organización frente a lo que es, mientras que aquellos cuyas acciones serán afectadas por el desarrollo sistemático estudian, evalúan y critican el modelo de cambio para recomendar modificaciones basadas en su propio discernimiento y comprensión. (Chiavenato, 1999)

La federación debe tener en cuenta tanto los recursos materiales como humanos que existen en su contexto, los cuales son: deportistas, árbitros, dirigentes, los clubes y sus infraestructuras, quienes son los que constituyen los grandes pilares de esta organización.

Proponiendo el establecer una estrategia, entendiendo a la misma, como un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos. (Majluf, 1997)

Se trata de uno de los puntos de vista más antiguo y clásicos del concepto de estrategia. Estrategia es un modo de dar explícitamente formas a las metas y a los objetivos de largo plazo en la organización, definiendo los principales programas de acción de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos y desplegando los recursos necesarios.

Nos enfrentamos a una definición pragmática y útil relacionada con la naturaleza de las decisiones estratégicas. En primer lugar, debemos definir los objetivos a largo plazo de la organización. Dichos objetivos deberían presentar cierto sentido de permanencia y no son modificados a menos que determinadas condiciones externas o ciertos cambios internos exijan un nuevo examen de los compromisos de largo plazo. Nada podría ser más destructivo y confuso que una reorientación errática de los objetivos de la organización, sin razones sustantivas que no sean vacilaciones de los principales directivos. La modificación continua de la orientación de la estratégica de la firma terminara por confundir a todos sus accionistas y, más importante aún, a sus clientes y empleados. (Majluf, 1997)

En esta etapa lo que se busca es presentar un plan inicial que apunta al crecimiento y desarrollo estratégico del hockey de caballeros.

En esta propuesta se incluirán todos los aspectos logísticos, administrativos y operacionales para poder alcanzar los objetivos propuestos desde una organización central como es la FACSHC, que trabaja en forma articulada con las organizaciones participantes. Y en conjunto analizar las condiciones necesarias que sean claves para alcanzar el éxito en caso de que se disponga de escasos recursos. Es un factor importante que la visión de la federación sea clara y precisa para el logro de los objetivos a corto y largo plazo.

Luego de esta fase inicial, para proponer cómo comenzar, es importante realizar las siguientes preguntas. ¿Cómo actuar? ¿Por dónde empezar?

Cuando hablamos del actuar de la organización, nos referimos a su administración en general, en nuestra propuesta de desarrollo definimos una dirección en base al APO.

La APO es una técnica de dirección de actividades mediante la planeación y el control administrativo, basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita definir antes que negocio está realizando y adonde pretende llegar. Primero se establecen objetivos anuales de la empresa, formulando en un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales) y los gerentes de área de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de los negocios. Siendo sus características principales:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente general y el gerente de área.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Interrelación de los objetivos departamentales.
- Énfasis en la medición y el control de los resultados.
- Evaluación, revisión y modificación continuas de los planes.
- Participación activa de los ejecutivos.
- Apoyo constante del staff.(Chiavenato, 1999, págs. 406-407)

El plan estratégico se elabora con una planificación establecida y a esto le siguen planes específicos en distintos campos operacionales. El éxito de una organización reside en un proceso de planificación eficaz y continua. Se busca fomentar el sentido común y que se establezcan los objetivos de manera precisa. Estableciendo una estrategia que oriente a las metas propuestas, tanto en el corto, mediano y largo plazo.

De manera conjunta con los clubes que se afilien a esta nueva propuesta se establece como objetivo quinquenal:

- 1- Contar con categorías infantiles, menores y juveniles.
- 2- Incrementar el nivel técnico individual de los jugadores, logrando así un crecimiento en la competencia.
- 3- Poder integrar paulatinamente a los partícipes de este torneo al local de caballeros de primer nivel de la FACHSC.

Definiremos un plan estratégico sencillo, es decir, las intenciones y objetivos que afectan a la misma. Esta planificación persigue que el funcionamiento rutinario de la organización sea de manera más eficaz.

11.2.1 Torneo categorías primeras divisiones Línea B

La instancia de organización y gestión de un torneo dentro de la FACHSC nos ayuda a definir el punto de partida de una planificación, los objetivos a perseguir y los resultados que queremos alcanzar.

La propuesta principal se basa en desarrollar un torneo de segunda división entre los dos equipos de menor nivel que ya compiten en el torneo local de caballeros de la FACHSC (Barrio Parque y San Martín de Villa María), entendiendo que estos sufren de problemas similares a los que no participan. De manera conjunta con los clubes que no están inscriptos en la FACHSC, nombrados anteriormente.

Esta competencia se llevara a cabo en el transcurso de un año, su principal responsable dentro de la organización será el departamento de torneo, que a su vez

designara al encargado de torneos de caballeros que se encargara de lidera la puesta en marcha de la propuesta.

La modalidad será similar a la del torneo local de la primera de caballeros, aplicándose el mismo sistema de puntaje y desplegándolo en dos etapas de igual manera a la cual se desarrolla el torneo mencionado. Dividido en fase clasificatoria y súper 4, imitando el reglamento ya establecido (ver 8.2 *Hockey de caballeros, modalidad de torneo interprovincial y local*).

Para poder realizar el mismo necesitaremos una serie de recursos que serán condicionantes para los equipos que sean participe:

- Contar con una cancha sintética donde pueda hacer de local en las fechas correspondientes.
- En el caso de contar con solo una categoría (primera o intermedia), la nómina mínima será de 16 jugadores.
- En el caso de presentar dos divisiones (primera e intermedia) la nómina mínima será de 22 jugadores.
- La edad mínima de los jugadores que participen en dicho torneo es de 16 años cumplidos o a cumplir en el corriente año.
- Todos los equipos deben federarse a la organización.
- Cada institución que desea participar debe inscribir sus jugadores en el sistema informático con el que cuenta la organización.
- Cada jugador perteneciente a los equipos que participan debe realizar un fichaje. Donde se exigen los estudios médicos según sea la edad del jugador y el mismo deberá abonar una suma de dinero para federarse a la FACHSC.
- El torneo se desarrolla bajo la reglamentación del “Manual de torneos y competencias” que es establecido por la FACHSC.

Las diferentes entidades serán responsables de presentar ante la FACHSC los exámenes médicos homologados que correspondan o se establezcan como régimen preventivo de control a todos los deportistas federados de 7° a 1° División tanto en damas como en caballeros. La norma apunta a establecer un marco preventivo de salud para el deportista y de esta manera propender a acotar los riesgos en el cuidado de la salud de nuestros deportistas. Las mismas poseen vigencia de un año con fecha de inicio y finalización que debe ser conocida por la entidad afiliada responsable y el propio deportista involucrado. En el caso de tratarse de deportistas menores de edad, de sus padres o tutores. La medida tiende a ser un complemento estratégico de la cobertura de seguro que el deportista posee al abonar su re fichaje o arancel individual para la disputa de los torneos oficiales. Las entidades afiliadas son estrictamente responsables por la presencia de jugadores/as sin su correspondiente examen médico obligatorio en correctas condiciones para la práctica del deporte, como así también la presencia en partido de un jugador/a NO fichado que NO posee seguro de cobertura federativo.³⁰

El departamento responsable debe planificar mediante un fixture el desenlace de la competencia. Las fechas a disputarse saldrán puestas en calendarios junto a la de los demás torneos de la FACHSC, siendo el responsable de esto el área de comunicación. La misma también se publicara en el boletín semanal.

El departamento de infraestructura será la encargada de inspeccionar y controlar las instalaciones de los afiliados a participar, la cual deben contar con las condiciones establecidas previamente. Si es aprobado o rechazado dicha área debe comunicar mediante un informe al departamento responsable de esta competencia.

Los días de partidos serán definidos entre sábado y domingo de cada semana. Trabajando de manera conjunta al área que coordina la puesta en marcha de esta competencia, estará el encargado del departamento de disciplina, que informara la disponibilidad de árbitros con la que se cuenta para la distribución en cada fecha y será también el que designe a estos para cada encuentro.

³⁰ Extracto del artículo 11 inciso primero del manual de torneos y competencias de la FACHSC.

A principio de la actividad anual, se presentara un manual de torneo donde se explicará la modalidad y detalles donde los clubes deberán adaptarse para poder ser partícipes de este. El cual es desarrollado por el departamento de torneos en forma conjunta con los niveles estratégicos de la organización, con el objeto de perseguir los objetivos a largo plazos.

El torneo acreditará un solo ascenso a la primera división y será optativa la elección de ascender, pudiendo continuar jugando el siguiente año en segunda división. Bajo este formato lo que se quiere lograr es que el equipo ganador del torneo mencionado, analice de manera interna cuando crea necesario el ascenso a la primera división.

11.2.1.1 Objetivos de la propuesta

Como se anticipó más arriba, los objetivos quinquenales serán:

- 1- Contar con categorías infantiles, menores y juveniles.
- 2- Incrementar el nivel técnico individual de los jugadores, logrando así un crecimiento en la competencia.
- 3- Poder integrar paulatinamente a los partícipes de este torneo al local de caballeros de primer nivel de la FACHSC.

Siendo estos las guías que servirán para las planificaciones operativas anuales de este torneo de línea B de caballeros. El área encargada estable como objetivos operativos, es decir a corto plazo, sostener un torneo de desarrollo que permita establecer un marco de competencia similar entre los clubes partícipes. Para que estos busquen incrementar el número de jugadores afiliados de hockey masculino dentro de la organización.

Es necesario que el área responsable aplique un control mensual de cómo es el desenlace de la competencia. Escuchando y manteniendo una comunicación fluida con los representantes de cada uno de los clubes para poder en caso de que existan falencias, modificar conductas administrativas que permitan establecer los rumbos fijados.

11.2.1.2 *Equipos a desarrollarse en el torneo*

En esta competencia se propone la participación de los siguientes equipos, abierta a la posibilidad de sumarse otros afiliados:

1. Barrio Parque.
2. San Martín de Villa María.
3. Municipal de Córdoba.
4. Unión de Oncativo.
5. Jockey de Villa María.
6. Talleres de Córdoba.
7. El Carmen de Monte Cristo.

11.2.2 Torneo categorías juveniles:

Frente a la situación analizada, donde el desarrollo de hockey de caballeros es proporcionalmente menor al femenino, se busca una solución estratégica. En la relevación de información mediante las entrevistas realizadas a los clubes que poseen juveniles y menores, y los que en un futuro buscan tener desarrollo de estos, lo cual actualmente poseen hockey infantil de caballeros.

Actualmente son seis los clubes que se desarrollan en esta categoría, el objetivo es darle un formato independiente a las competencias juveniles. Para eso será necesaria una serie de recursos y condiciones detalladas en los siguientes párrafos.

Lo que se intenta es imitar el formato de las competencias de juveniles en el Rugby de Córdoba que es establecido por la Unión Cordobesa de Rugby (UCR).

Se realizó una breve entrevista con un miembro de la UCR, para investigar las modalidades de torneos de juveniles de dicho deporte. Las mismas categorías son menores de 19, menores de 17, menores de 16 y menores de 15. De lo investigado, lo que nos interesa remarcar es que ya hace muchos años, las líneas juveniles son independientes a los torneos de primera división, juegan en distintos días y con diferentes rivales. Esto permite

lograr una cierta independencia en la competencia de cada una de las divisiones, logrando una identidad en cada equipo por parte de los jugadores.

Ante esta forma, se establece una comparación de “benchmarking”, es decir comparar las capacidades funcionales de la FACHS con la de la UCR en lo que es la organización de torneos juveniles. Uno podría sostener que esta es la forma más pertinente de comparación, por que identifica las fuentes de ventaja competitiva sostenible (Majluf, 1997). Podríamos decir que la independencia de los torneos mencionados en el rugby ha logrado que los equipos que participan, puedan identificarse de manera independiente a los de primera división u otras categorías. Según las características observadas de estas competencias se identificaron que las mismas se realizan en formas paralela. Destacando esto como una de las capacidades organizacionales, el lograr una planificación más compleja en su estructura pero más eficiente en el largo plazo.

En resumen a lo que se apunta, es proponer que las líneas juveniles puedan independizar su competencia. Permitiendo con esta modalidad incrementar la frecuencia de partidos en los jugadores partícipes de este torneo y generar una mayor apertura a todas las instituciones que deseen iniciar con la actividad de hockey de caballeros. La reducción de barreras de entradas y la fomentación de crecimiento mediante plataformas estimulantes que impulsen al desarrollo de la actividad de manera rutinaria, como así también una planificación que sostenga el crecimiento en el tiempo.

Función por función, con el llamado “mejor en su tipo”. En este último caso se examinó lo que se requiere realmente para lograr competencias superiores, constatando nuestro desempeño en cada categoría funcional con los “maestros”. Sorprendentemente, es más fácil acceder a la información requerida para llevar a cabo este “benchmarking” que la información necesaria para contrastarse a sí mismo frente a sus competidores. Los participantes mejores en su clase, en particular si son sus proveedores o clientes, tienen fuertes incentivos para ayudarlo a mejorar sus capacidades competitivas, mientras que los competidores difícilmente cooperen para que uno pueda recopilar la información adecuada. (Majluf, 1997)

11.2.2.1 Modalidad del Torneo

Proponemos un torneo de hockey juvenil a desarrollarse los días viernes y sábados, independientemente del torneo de las primeras divisiones. La planificación de las fechas saldrá en el calendario expuesto junto a los otros torneos de la FACHSC.

Los equipos participantes serán:

- Jockey Club Córdoba.
- Athletic Club Córdoba.
- Barrio Parque.
- Universitario.
- San Martín de Villa María.
- La Salle Hockey Club.

El mismo será igual al de primera división del torneo local de caballeros. Aplicando el mismo sistema de puntaje y desplegándolo en dos etapas de igual manera. Dividido en fase clasificatoria y súper 4, imitando el reglamento ya establecido para este torneo.

Por la imposibilidad de horarios, ya que los días sábados se ven afectados en gran parte por el hockey de damas, se propone realizarlo a partir de las 19 hs. Los clubes que se desarrollan en esta competencia, no todos cuentan con infraestructura lumínica para la realización de un partido en esas horas. Lo que se presenta la idea de utilizar canchas neutrales que están bajo la administración de la FACHSC, ya sea la cancha sintética de agua ubicada en el predio del Mario Alberto Kempes y/o la futura cancha que se desplegara en el predio del camping municipal de la ciudad de Córdoba. Ambas nombradas anteriormente cuentan con infraestructura lumínica reglamentaria para poder desarrollar partidos nocturnos.

Si uno de los equipos participantes desea jugar de local en su cancha, deberá notificar que cuenta con la capacidad lumínica exigida dentro de su campo de juego. La que será

constatada por el departamento de infraestructura de la organización que verifique dicha información.

Los fechas a programar por semana son 3 (tres), donde en cada una se juegan dos partidos, menores y juveniles. Este será reglamentado bajo el “Manual de torneos y competencia” de la FACHSC.

11.2.2.2 Objetivo de la propuesta torneo de juveniles

El objetivo que se persigue en el corto plazo es que estas categorías logren una identidad propia como equipo y puedan jugar de manera más seguida. Estimulando una competencia más continua y exigente.

En el mediano plazo que los clubes que no cuentan tanto con estas categorías así como las de primera división, puedan desarrollar el nivel infantil o si ya poseen, brindarles un escenario donde se les permita seguir compitiendo sin la necesidad de contar con las categorías superiores e incorporarse al hockey de la FACHSC de forma más fácil. Es decir si un equipo que quiere desarrollar menores y/o juveniles en la categoría caballeros, lo podrá hacer sin la condición de tener una primera división. Eliminando una barrera de entrada que condiciona a los afiliados que quieren incorporarse con estas categorías.

En el largo plazo lo que se busca lograr es el incremento de jugadores federados de manera competitiva en la federación en estudio. Persiguiendo la idea de que el aumento de cantidad mejora la competencia y permite un mejor desarrollo de calidad de jugadores dentro del sistema de torneo de la FACHSC. Apuntando a un crecimiento de estos, que serán las futuras primeras divisiones del hockey cordobés.

En resumen con esta modalidad se busca incrementar la frecuencia de competencia en los jugadores partícipes de este torneo. Generar una mayor apertura a todas las instituciones que deseen iniciar con la actividad de hockey de caballeros. La reducción de barreras de entradas y la fomentación de crecimiento mediante plataformas estimulantes

que impulsen al desarrollo de la actividad de manera rutinaria, como así también una planificación que sostenga el crecimiento en el tiempo.

12 Bibliografía

- Arnoldo C. Hax y Nicolás S. Majluf (1997) “Estratégica para el liderazgo competitivo” Ediciones Granica S.A.
- Yuni, j; Urbano, C (2006) “Técnicas para investigar – vol 2- “Editorial brujas. Córdoba.
- Scrivano, Adrian Oscar (2008) “El proceso de investigación social cualitativo” Prometeo Editorial.
- CHIAVENATO, Idalberto (1999) “Introducción a la Teoría General de la Administración” – quinta edición- Editora Lily Solano Arévalo.
- Arthur A. Thompson, Alonzo J. Strickland. Irwin/McGraw-Hill, 1998
- CASSANY, Daniel. Describir el escribir. Barcelona: Paidós, 1993.
- LORINO, Philippe – El control de Gestión Estratégico – La Gestión por Actividades Alfaomega Grupo Editor S.A. – México – 1995.
- MARTINEZ CHAVEZ, Víctor Manuel “Diagnostico administrativo. Procedimientos, procesos, reingeniería” Editorial Trillas, 2da. Edición.
- TORRES, Juan Emilio “Estrategia y Política de Negocios”. Instituto Universitario Aeronáutico - Copicentro II, Febrero de 2001.
- Historia de la FACHSC (2011). Federación Amateur Cordobesa de Hockey sobre Césped. Recuperado de http://marnet.dyndns.biz:9471/WP_CORDOBA/?page_id=5
- Reseña Histórica (2013). Confederación Argentina de Hockey. Recuperado de <http://www.cahockey.org.ar/resena-historica>

13 Anexos

13.1 Tabulación de Entrevistas.

Miembros de la FACHSC		
	<i>Conceptos</i>	<i>Respuestas</i>
<i>Órgano de Gobierno</i>	Representante	Presidente
	Estructura	presidente, 3 vicepresidentes, secretario, prosecretario, tesorero, protesorero, 3 vocales titulares y 3 suplentes, y una comisión revisadora de cuentas
	Se elije	En asamblea por votación cada 4 años
<i>Órgano Administrativo</i>	Responsable general	Presidente
	Estructura	Organizados por áreas
	Caballeros	No existe un área específica, 3 representantes
<i>Hockey de Caballeros</i>	Categorías	Infantiles, sub12, menores, juveniles, intermedia y primera
	Campeonatos	Torneo local y torneo interprovincial
	Influencia en el hockey en general	Los clubes de mayor nivel en damas son aquellos que poseen hockey masculino
	Problemática	Cultural y falta de difusión
	Solución	Nada concreto
	Conocimiento de otros equipos	Saben de su existencia con baja información

Clubes referentes del hockey de caballeros de Córdoba				
Perspectivas	Dirigencia		Deportivo	
Clubes	JCC	CAC	JCC	CAC
<i>Dificultades</i>	Cultural, falta de difusión, escasas de representantes y falencias organizativas	Económico y cultural	Económico, Cultural y falencias organizativas de parte de la federación.	Cultural, falta de difusión, Económico y mal aprovechamiento de recursos humanos
<i>Propuestas a corto plazo</i>	Competencias infantiles y difusión del deporte.	Recurrir al entorno para buscar mas jugadores	Mayor difusión por parte de la FACHSC	Programación de encuentros infantiles semanales
<i>Estrategias a largo plazo</i>	Dar hockey en colegios primarios	Aumentar la cantidad de competencia en el año	Implementar el deporte en colegios primarios y ayudar a instituciones de menor desarrollo.	Promover la implementación del deporte en los colegios primarios cercanos al club

Clubes que no poseen hockey de caballeros			
	La Tablada	Palermo Bajo	Municipal
<i>Motivos</i>	Cultural	Prioridad damas	Cultural
<i>Importancia de hockey masculino</i>	Promover entrenadores	indiferente	Promover entrenadores
<i>Proyecciones a tener hockey masculino</i>	Incorporación de infantiles	Ninguna	Incorporación de infantiles

<i>Clubes en proceso de Crecimiento</i>						
	Barrio Parque	San Martín de Villa María	Jockey de Villa María	Unión de Oncativo	Universidad de Río IV	Deportivo Arroyito
<i>Motivos</i>	Crecimiento institucional	Crecimiento institucional	Generar entrenadores	Crecimiento institucional	Siempre existió el hockey de caballeros	Crecimiento institucional
<i>Torneo donde participan</i>	FACHSC	FACHSC y Federación del Oeste	Federación del Sur de Córdoba	Ninguno	Federación del Sur de Córdoba	Federación del Oeste
<i>Objetivos CP</i>	Incrementar infantiles y menores	Incrementar el número de jugadores y completar categorías faltantes	Consolidamos en la competencias que somos participes	Participar de alguna competencia	Formar juveniles e infantiles de caballeros	Creer en la competencia que participan
<i>Objetivos LP</i>	Completar todas las líneas competitivas	Formar una primera división competitiva	Generar entrenadores	Formar categorías infantiles, menores y juveniles. También el promover entrenadores	Participar en el torneo de la FACHSC	Formar juveniles e infantiles de caballeros
<i>Inconvenientes y barreras</i>	La poca frecuencia en la competencia	La poca difusión del hockey masculino	La poca difusión del hockey masculino	Competencia de otros deportes y cultural	Cultural	Cultural y económico
<i>Aceptación de propuesta</i>	Gran aceptación de propuesta	Gran aceptación de propuesta	Gran aceptación de propuesta	Gran aceptación de propuesta	No viable por los costos logísticos	Gran aceptación de propuesta

13.2 Entrevistas

13.2.1 Miembros de la FACHSC

13.2.1.1 *Vicepresidente de la FACHSC, Alejandro Ugalde.*

1. **¿Cuál es su función dentro de la federación? ¿Qué tiempo lleva en el cargo?**

Mi función es de vicepresidente, cumplo con las actividades de la coordinación de los seleccionados del sub 18 para abajo y por otro lado trabajo específicamente en el torneo de caballeros sea el torneo interprovincial y el torneo local. Hace un año que estoy en la federación.

2. ¿Cómo están compuestos los diferentes órganos de la FACHSC? ¿Cómo se elige el órgano administrativo? ¿Quién fiscaliza la federación? ¿Quién es su máximo representante?

La FACHSC tiene un consejo directivo que lo forma el presidente, el vicepresidente, el secretario y el tesorero, que se llama la mesa chica. El consejo directivo completo sería un presidente, tres vicepresidentes, un secretario, un pro secretario, tesorero, protesorero, tres vocales titulares, tres vocales suplentes y una comisión revisadora de cuenta. Los que toman las decisiones es el consejo directivo que se reúnen los lunes sobre temas puntuales que vayan apareciendo y redactar el manual de campeonatos, concurrir a la reunión con la confederación Argentina, confederación de deporte de la provincia.

Los directivos se eligen en una asamblea con los votos de los clubes, últimamente se hizo por proclamación, o sea, que se hace una sola lista. Nadie puede estar más de dos mandatos en el cargo que se renuevan cada cuatro años, pero si estar en otros cargos y lo eligen directamente los clubes.

El presidente es el máximo representante de la federación pero quien toma las decisiones es el consejo directivo, para que tenga validez cualquier acto formal, tiene que tener la firma del presidente y secretario para cuestiones jurídicas. Para las cuestiones deportivas es el consejo la máxima autoridad.

3. ¿La FACHSC es parte de otra asociación nacional? ¿Por qué? ¿Cuáles son los beneficios de ser parte de la misma?

Cada una de las federaciones en nuestro caso la FACHSC integra la confederación Argentina de hockey que nuclea todas las federaciones, la confederación tiene un sistema de cómputos de votos por la cantidad de jugadores que juegan el deporte y votos adicionales por la clasificación que hayan tenido en los torneos argentinos de seleccionados.

La confederación te entrega las novedades que pasan a nivel mundial en el hockey, ya que esta está afiliada a la Federación Internacional de hockey. Poder organizar

campeonatos a nivel internacional, y si los jugadores que están en la FACHSC reúnen las condiciones de calidad de jugadores que sean convocados para la selección nacional de hockey, de lo contrario no puede integrar el seleccionado argentino.

Los clubes pagan a la federación un dinero para ser inscriptos en ella, y la federación paga un canon a la confederación Argentina de hockey, para la organización de los campeonatos también se paga, hay reintegros que paga la confederación.

Como beneficio que se tiene ser parte de la confederación es participar en los torneos argentinos de hockey de seleccionados.

4. ¿Cómo está compuesta el organigrama de la FACHSC? ¿Cuáles son las funciones básicas de los distintos cargos?

Más allá de la comisión directiva, se divide pero el presidente está a cargo de todo. En lo que es en el área torneo, responsable laucha torres que está a cargo de los torneos, partidos, cambios de cancha, después esta la comisión de seleccionados que está integrada por Marcos Zimmer y por mí, y el presidente que está en todas las comisiones, la comisión de infantiles que esta Ana Galli, está la comisión de árbitros que no dependen del consejo directivo pero tienen el aval de este para que funcionen como tal , Javier loza y Maldonado , que son los responsables, tienen un sistema de calificación interna de árbitros y por último el tribunal de disciplina.

Después está la parte administrativa que son empleados de la federación, son dos personas hacen toda la parte de prensa y tareas administrativos, también un cadete que viene pagado que hace las tareas de la cancha de la federación.

5. ¿Existen personas rentadas dentro de la federación? ¿Cuáles son sus funciones?

Como dije anteriormente son las dos personas administrativas de prensa y administrativa y el cadete que trabaja en las tareas de la cancha de la federación.

6. ¿Existe un área específica para el hockey de caballeros? ¿qué actividades desarrolla dicha área?

No es un área específica pero nos encargamos del área de caballeros, estoy yo y Zimmer, con el aval del presidente que apoya las decisiones que tomamos, organizamos los campeonatos a nivel local e interprovincial, y también la fomentación del deporte que son las infantiles, lo hacemos los días viernes una vez cada 15 días. Se busca las actividades de fomento, por ejemplo la otra vez hicimos un viaje a rosario, tratar de evitar las diferencias técnicas con los clubes y hacerlos jugar con equipos que tengan el mismo nivel.

7. ¿Cómo se planifican las actividades del hockey de caballeros? ¿Cuáles son los torneos que se desarrollan?

De abajo hacia arriba, los menores de 12 años juegan encuentros en cada uno de los clubes cada 15 días los días viernes, y los que tengan líneas completas juegan los domingos, y hacemos viajes a rosario para que jueguen, tenemos la categoría menores que son hasta 15 años y los juveniles que es hasta los 18 años, se trabaja con rosario conjuntamente para poder sumar el número de jugadores de varones.

Las primeras e intermedias tienen la misma modalidad juegan el torneo de Córdoba y de Rosario.

8. ¿Coincidiera un problema la poca actividad de varones en el hockey? ¿Cree que este influye en el hockey femenino? ¿Por qué?

Si, influye mucho, si ves los clubes que llegan a la semifinal históricamente son los que tienen hockey de varones, ya que ellos contribuyen la parte técnica para el progreso de mujeres, también los coordinadores, también influye ya que juegan entre ellos en la institución y aumenta el nivel de las mujeres.

9. ¿Cuáles son las dificultades de un desarrollo que tiene la FACHSC y las instituciones afiliadas a la federación?

Pienso que el problema principal es cultural ya que en los clubes las mujeres juegan al hockey y los varones al rugby, es más hay instituciones que en sus estatutos dicen de tener hockey de mujeres y que los hombres van al rugby.

10. ¿Tiene alguna propuesta para incrementar el número de jugadores de varones de hockey?

Podríamos hacer lo que se hace en buenos aires, que los jugadores que comiencen la actividad y vengan llevado por otros jugadores estos tengan un descuento en la cuota por ciertos meses para usar esto como enganche en la actividad ya que el factor económico es determinante también.

11. ¿Cuál es su opinión al respecto de las propuestas mencionadas? ¿cree que es factible dichas propuesta si se trabaja en conjunto con los diferentes clubes?

Con lo que respecta a la propuesta de primera división de la línea B, el gran problema es que se los ha invitado y ellos no quieren participar en la FACHSC, ellos quieren su propio torneo y que sea organizado por ello. Tampoco quieren ajustarse a la reglamentación como el emmac (estudios médicos necesarios para jugar), seguros, etc.

La propuesta está muy buena, ojala se pudiera, pero depende de los clubes, el nivel de competencia es lo que te llega y no llegamos a que se sumen. También por los costos, pero la propuesta me parece muy buena, ellos se tendrían que afiliarse a nuestra federación y realizar el torneo de línea B.

Con lo que respecta a la propuesta de juveniles y menores se ha tentado hacer esto, y uno se saca la cabeza para hacerlo, el primer problema es la cancha la disposición, también culturalmente manejamos los mismos horarios y días hace años, también si lo jugamos durante la semana las canchas están ocupadas por los entrenamientos de los clubes. También no hay cantidad de árbitros para hacerlo otros días. Otra cosa es que los clubes te dicen que si pero después les surge algún problema de recursos humanos por ejemplo que el entrenador no llega ya que tiene entrenamiento, o tienen otros equipos, etc. Por esto es difícil programar y diagramar por estos motivos, pero ahora se va hacer una cancha nueva de la federación y se podría organizar ahí mismo así no se le saca tiempo de entrenamiento a los clubes, también no hay luces suficientes en las canchas para jugar de noche, la propuesta es valorable pero habría que organizar lo anteriormente dicho con los clubes.

13.2.1.2 *Responsable área de Hockey Masculino Federación Amateur de Córdoba, Mario Prieto.*

1) ¿Cómo está estructurada la federación a nivel áreas o funciones?

Está encabezada por un presidente, 3 vicepresidentes, 3 vocales titulares, tesorero, pro tesorero, tribunal de cuentas, tribunal de disciplina, comisión de árbitros una secretaria administrativa, un secretario general de prensa, comisión de infantiles, y una persona encargada de los seleccionados de la ciudad, otra para el interior de la ciudad, y una persona encargada en las competencias de varones.

2) ¿Cómo está organizada específicamente el sector masculino de hockey en la federación, como funciona dicha actividad?

Está organizada de modo unipersonal, con la cooperación de dirigentes de varones de los distintos clubes afiliados a la federación.

A nivel competición el hockey está constituido por 6 clubes con torneos anuales entre ellos de primera división, intermedia, juveniles (sub 18), menores (15) y una actividad promocional de infantiles (sub 12). Se hace también un torneo interprovincial con rosario.

3) ¿Tienen algún objetivo anual o plan de desarrollo para el sector? ¿Cuál? ¿Cómo?

Si, la idea es incrementar el número de jugadores de las instituciones afiliadas y tratar de que las instituciones afiliadas que no tienen varones incorporen dicha actividad.

En la categoría infantiles se programan encuentros infantiles de caballeros una vez a la semana en las distintas instituciones que tienen varones.

En el resto de las divisiones competitivas a parte de un torneo local anual entre ellos se organizó un torneo interprovincial con rosario que sirve de motivación

Se le da beneficios económicos a los clubes que tienen actividad de varones para fomentar el hockey, como descuentos en las inscripciones del club a la federación (re fichaje) y descuentos en los pagos de árbitros.

4) ¿Cuáles son las dificultades de un desarrollo de hockey masculino a nivel federación y a nivel de las instituciones afiliadas a vuestra organización?

A nivel federación no hay dirigentes de varones que representen a la institución, ya que los varones que practican este deporte son pocos por lo tanto hay pocos dirigentes, lo mismo se está reflejando a nivel entrenadores. La actividad de hockey femenino se nutre de entrenadores o coordinadores varones que juegan al hockey o que jugaron y en este momento existe poca oferta de entrenadores masculinos en Córdoba.

Otros de los motivos que afecta al hockey masculino, es que el mayor tiempo operativo de la federación es dedicado a la rama femenina.

Existe un problema es cultural en los clubes, ya que las instituciones afiliadas a nuestra federación tienen rugby y está considerado que el hockey es de mujeres y el rugby de varones.

Se mantienen prácticamente el mismo número de jugadores que practican hockey y la misma cantidad de clubes que ofrecen hockey masculino desde la década pasada, no así con el hockey femenino que ha crecido hasta 5 veces más en el mismo transcurso de tiempo.

A nivel institucional también los factores son económicos ya que para comenzar el hockey se necesitan diversos materiales como el palo, botines, protectores cuota del club, inscripción, pago de viajes, etc.

5) **¿Cuál sería una solución para desarrollar el hockey masculino?**

Una de las soluciones sería Incorporar el hockey en las escuelas que tienen solamente varones a través de jugadores, preparadores físicos o docentes que difundan la actividad en la escuela como materia de educación física, luego los jugadores irán a distintos clubes para poder jugar.

Otra alternativa sería Incorporar dirigentes representantes de cada institución de la rama de varones y ayudar a nivel de materiales por parte de la federación a los clubes que quieran iniciar la actividad de varones.

6) **¿Existe alguna proyección o planificación futura en el hockey masculino?
¿Cuál?**

Tenemos la misma proyección de este año, siguiendo con los torneos locales y el interprovincial, también continuaremos con los beneficios económicos a las instituciones que tengan hockey de varones.

13.2.2 Clubes referentes en hockey de caballeros en Córdoba

13.2.2.1 Dirigente Jockey Club Córdoba, Gustavo Gencarelli (presidente de la subcomisión de hockey).

1) ¿cómo están divididas las distintas actividades deportivas de la institución y como está organizada la actividad de hockey?

En nuestra institución tenemos 3 sedes, en la cual ofrecemos diversas actividades. Ellas son: hockey sobre césped masculino y femenino, rugby, natación, equitación, futbol, pelota paleta, tenis, golf, náutico, turf, también contamos con gimnasios, biblioteca.

La actividad de hockey está organizada por una subcomisión que está dividida en áreas de trabajo destinadas a representante de la federación, sistemas de comunicación, un coordinador deportivo entre otras, a su vez cada área tendrá gente que ayudara a la actividad.

También cada equipo a parte de sus entrenadores y capitanes tendrá otra figura de representante del equipo que estará en contacto con el área de comunicación de la subcomisión para diversas actividades del equipo.

2) ¿Cuál o cuáles son los motivos de tener hockey de varones en el club?

Nuestra actividad en el club esta porque tenemos una tradición de títulos a nivel provincial y nacional, e internacional, también porque nuestras categorías damas están gestionadas a nivel entrenadores por jugadores varones del club.

3) ¿Cuáles son las dificultades para desarrollar el hockey de varones en el club sea a nivel institucional como de la federación?

A nivel institución tenemos un factor cultural que es el deporte de rugby, (las mujeres juegan al hockey y los varones al rugby). Tenemos un colegio en nuestro

club y en entre las actividades que se practican tienen hockey, desaprovechamos la oportunidad de traer jugadores del colegio a nuestros equipos de varones.

Lo económico no es un factor determinante de jugar al hockey ya que alrededor de nuestra institución viven personas de un buen poder adquisitivo.

A nivel institucional no difundimos este deporte para que la gente juegue, también había un canal de televisión que pasaban hockey y no está más.

Faltan más dirigentes o representantes de caballeros afiliados a nuestra federación como así personas que colaboren en la federación para el hockey de varones.

Falta capacidad organizativa para los eventos, torneos etc. de los caballeros, esto es importante para el crecimiento de los jugadores.

4) ¿Qué soluciones o propuesta darías para desarrollar el hockey de varones en la institución?

Continuar trabajando como lo estamos haciendo, participando a los eventos de la federación, difusión del hockey en Córdoba, seguir utilizando nuestros puntos de referente de la institución (jugadores que han estado en la selección argentina), difusión interna (en el club) e utilizar el colegio como recurso humano.

5) ¿Tienen algún plan estratégico o proyecto para desarrollar el hockey de varones en la institución?

Si, en este próximo periodo vamos a intervenir más en el colegio para traer gente a hockey.

En nuestra institución haremos eventos de difusión interno de nuestro deporte hacia todos los deportes del club.

13.2.2.2 Coordinador de Hockey Jockey Club Córdoba, Mariano Gandini.

1) ¿Cómo está estructurada la actividad de hockey en el club?

Tenemos un coordinador deportivo del área de hockey, en la rama de damas contamos con 4 líneas competitivas con sus respectivas divisiones primera intermedia, quinta, sexta y séptima y un coordinador por línea, también cada división tiene su preparador físico, tenemos 3 bloques de infantiles de damas (sub 12, 10 y 8), en la rama de caballeros tenemos una línea competitiva formada por

primera, intermedia, juveniles (sub 18), menores (sub 15) y una categoría de infantiles (sub 12 y 8), contamos con 2 canchas de hockey en la misma sede y dos gimnasios con grandes espacios.

2) ¿Cómo está organizada la actividad anual de hockey de caballeros a nivel institucional y federación?

Con nuestras líneas competitivas participamos a nivel local del torneo de Córdoba y el interprovincial con Rosario, a nivel nacional jugamos la liga con la primera, en lo que respecta las divisiones infantiles juegan los encuentros de los torneos locales y también han viajado alguna vez a Rosario.

3) ¿Qué dificultades encontrarse para desarrollar el hockey de caballeros a nivel institucional y a nivel federación?

A nivel institucional es un deporte económicamente caro por la demanda de sus materiales y cuota. Tenemos también un factor cultural ya que competimos con el rugby de varones del club. (Hockey juegan las mujeres y rugby los varones)

A nivel federación son pocos los que trabajan para el sector de varones, falta capacidad organizativa en los torneos ya que muchas veces tienen errores y perjudican a la actividad de caballeros ya sea como organización de torneos, de arbitrajes, etc.

Otra dificultad a nivel federación es la falta de difusión.

4) ¿Qué soluciones o propuestas darías para desarrollar el hockey de varones en tu institución y a nivel federación?

A nivel institucional apuntaremos al colegio para poder insertar jugadores, aparte de difundir el hockey de varones en el colegio

A nivel federación se necesita más difusión y un poco más de trabajo dedicado para la actividad de varones.

5) ¿Tienen algún plan o proyecto para desarrollar el hockey de varones en la institución en el próximo periodo?

Apuntaremos sobre el colegio para incorporar más jugadores de infantiles. Participaremos del torneo local, interprovincial y la liga nacional.

También con nuestras divisiones infantiles buscaremos mover la actividad con equipos que están en el interior de Córdoba haciéndolos jugar para una mayor motivación.

13.2.2.3 Dirigente Córdoba Athletic Club, Gastón López Chai (miembro de la subcomisión de hockey).

1) ¿Cómo están divididas las distintas actividades deportivas de la institución y como está organizada la actividad de hockey?

En el club las actividades que ofrecemos son hockey de damas y caballeros, rugby, tenis, natación y también tenemos un gimnasio.

Con respecto al hockey tenemos dos canchas, una en la sede y otra en un anexo, tenemos 3 líneas federadas y 2 grupos de divisiones infantiles (promocionales) en lo que es la rama femenina, en vez de la rama masculina contamos con un grupo de primera división, intermedia, juveniles (sub 18), menores (sub 15) e infantiles (sub 12 y más chicos). Nos manejamos con un coordinador deportivo y sus respectivos entrenadores y preparadores físicos de las respectivas divisiones.

2) ¿Cuál o cuáles son los motivos de tener hockey de varones en el club?

Creo que tener hockey de varones en el club es histórico.

3) ¿Cuáles son las dificultades para desarrollar el hockey de varones en el club sea a nivel institucional como de la federación?

A nivel institucional económicamente es caro ya que una persona que quiere jugar al hockey necesita botines palo y una cuota que es alta. También hay un factor cultural ya que en nuestro club los varones juegan al rugby y las mujeres al hockey a nivel federación no veo dificultades.

4) ¿Qué soluciones o propuesta darías para desarrollar el hockey de varones en la institución?

Como solución hay que salir a buscar alrededores de la institución a personas que quieran jugar al hockey.

5) ¿Tienen algún plan estratégico o proyecto para desarrollar el hockey de varones en la institución?

Con nuestra actividad de varones continuaremos con lo que estábamos haciendo, participar en los torneos locales, del interprovincial con rosario y la liga, eso con lo que respecta a las divisiones competitivas. En las categorías infantiles que son promocionales seguiremos participando de los encuentros infantiles y también haremos un viaje y recibiremos a otro club.

13.2.2.4 Coordinador de Hockey, Córdoba Athletic club, Sergio Casas.

1) ¿Cómo está estructurada la actividad de hockey en el club?

Nuestra actividad está conformada por 3 líneas de hockey federado de damas y 2 grupos de hockey infantiles de damas, en varones tenemos una línea federada y hockey infantil de varones, hay un coordinador general y sus respectivos entrenadores y preparadores físicos de cada categoría.

2) ¿Cómo está organizada la actividad anual de hockey de caballeros a nivel institucional y federación?

A nivel institucional comenzamos una pretemporada en febrero con todas las categorías para la preparación de los respectivos torneos. A nivel federación se organiza el torneo local y un interprovincial con rosario, aparte de jugar la liga nacional.

3) ¿Qué dificultades encontrarse para desarrollar el hockey de caballeros a nivel institucional y a nivel federación?

A nivel institucional no hemos aprovechado un jugador referente a nivel internacional para difundirlo en el club y poder tener más jugadores. Económicamente es un deporte caro ya que para jugar se necesitan elementos como los botines canilleras, protector bucal, palo y la cuota del club además de los gatos de un tercer tiempo o viajes.

Es un deporte que culturalmente esta opacado por el rugby ya que en el club las mujeres juegan al hockey y los varones al rugby.

A nivel institucional falta difundir más el hockey y exigir a las instituciones afiliadas de tener equipos de varones.

4) ¿Qué soluciones o propuestas darías para desarrollar el hockey de varones en tu institución y a nivel federación?

A nivel federación exigiría a las instituciones afiliadas de damas que tengan varones. Otras de las cosas que haría es incorporar hockey de caballeros en las escuelas para poder incorporar más varoncitos a la actividad. Programaría también encuentros infantiles de varones con instituciones que no están afiliadas a la federación y que son del interior de Córdoba para insertarlos en la actividad de la federación.

5) ¿Tienen algún plan o proyecto para desarrollar el hockey de varones en la institución en el próximo periodo?

Tenemos la idea de superar los 100 jugadores del club con la labor entre todos de seguir incorporando personas al hockey de alrededor, sobre todo de colegios.

13.2.3 Clubes que no poseen hockey de Caballeros.

13.2.3.1 Dirigente Club Municipal, Fabián Arjona (Coordinador deportivo).

1) ¿Cómo está organizada las actividades deportivas en la institución?

En nuestra institución contamos con hockey sobre césped federado femenino, bicicros y damos la concesión de básquet y la pileta.

Tenemos un área social recreativa en donde organizamos eventos para las personas, por ejemplo prestamos la cancha de hockey para torneos de infantiles de instituciones que no dependen de la federación, como escuelitas de hockey, centros vecinales, etc.

Tenemos una escuela de verano. Y también nuestra institución presta las instalaciones anualmente a escuelas que hacen actividad física, y las canchas de fútbol a un club para el entrenamiento.

2) ¿Cómo está organizada específicamente la actividad de hockey?

Tenemos dos equipos federados de damas que participan en la liga de Córdoba. Un coordinador general, un coordinador administrativo y cada división está compuesta por dos entrenadores.

3) ¿Tienen hockey de caballeros, en caso de no tener cuales son los motivos?

Anteriormente no hemos tenido hockey de varones por el hecho que culturalmente al hockey lo juegan las mujeres, a partir de este último año se han incorporado algunos jugadores de infantiles y un grupo de veteranos han formado un equipo.

4) ¿Crees que es importante la actividad de hockey de varones en el club? ¿Por qué?

El hockey de mujeres es importante que tenga varones ya que le da otra calidad al deporte, sea para una convivencia entre mujeres y varones de club y también de conocimiento ya que comparten técnicas observando y de esta forma se progresa.

5) ¿Hay intenciones de abrir otras actividades o proyecciones?

Sí, tenemos la intención de abrir hockey de varones con infantiles.

El año que viene queremos incorporar más varones de infantiles.

Tenemos proyectado apuntar sobre los country del entorno. Ya hemos hecho un estudio de mercado de las edades de niños y niñas de los country. También realizaremos un torneo de 24 hs entre mujeres y varones en nuestras instalaciones para difundirlo. Apuntaremos a torneos internacionales y estamos en proyección de una segunda cancha sintética.

13.2.3.2 Dirigente de hockey Club Palermo Bajo, Mario Aldao (Presidente del Club).

1) ¿Cómo está organizada las actividades deportivas en la institución?

Tenemos 2 deportes federados que es el hockey sobre césped femenino y rugby masculino. Tenis está en concesión a otra empresa.

2) ¿Cómo está organizada específicamente la actividad de hockey?

Tenemos 2 líneas competitivas federadas constituida por primera división, intermedia, quinta (sub 18), sexta (sub 16), y séptima (sub 14) y 1 grupo de categoría infantil sub 12, 10, 8 que tienen una actividad promocional.

3) ¿Tienen hockey de caballeros, en caso de no tener cuales son los motivos?

No tenemos hockey de caballeros, no tenemos motivos de no tenerlos, solo que nuestra primera división ascendió a la liga “A” de Córdoba y queremos afianzarnos

en ellas y mejorarlas, cuesta abrir actividades deportivas ya que somos un club chico.

4) ¿Crees que es importante la actividad de hockey de varones en el club? ¿Por qué?

No creemos que es importante y que pudiera influir tener hockey de varones para mejorar el hockey de mujeres, es indiferente tener hockey de varones para mejorar el hockey de mujeres.

5) ¿Hay intenciones de abrir otras actividades o proyecciones?

No tenemos programado abrir otras actividades, queremos consolidarnos en rugby de varones y hockey de mujeres.

13.2.3.3 Dirigente de hockey Club La Tablada, Peláez Natalia (Presidente de la subcomisión de hockey).

1) ¿Cómo está organizada las actividades deportivas en la institución?

Tenemos 2 deportes federados que es el hockey sobre césped femenino y rugby masculino y tenis pero a nivel recreativo.

2) ¿Cómo está organizada específicamente la actividad de hockey?

Tenemos 4 líneas competitivas federadas constituida por primera división, intermedia, quinta (sub 18), sexta (sub 16), y séptima (sub 14). 3 grupos de categorías infantiles sub 12, 10, 8 que tienen una actividad promocional. Cada línea competitiva está a cargo de un coordinador y un grupo de entrenadores destinados a cada categoría.

3) ¿Tienen hockey de caballeros, en caso de no tener cuales son los motivos?

No tenemos hockey de caballeros, no tenemos motivos de no tenerlos, solo que una vez en el año 1973 comenzamos con un equipo de hockey masculino pero por cuestiones de infraestructura compartíamos el mismo espacio y se creaban problemas, de ahí en más la institución no tuvo más hockey de varones hasta estos días.

4) ¿Crees que es importante la actividad de hockey de varones en el club? ¿por qué?

Si, creemos que es importante ya que tenemos que contratar a jugadores de otros clubes para que entrenen a nuestras 4 líneas competitivas, esto nos genera costos ya que en nuestro club de rugby los entrenadores nos son rentados.

También cada entrenador que viene transmite una distinta cultura de lo que es el hockey, esto es un problema cuando cada entrenador termina su ciclo y viene otro entrenador de otro club.

5) ¿Hay intenciones de abrir otras actividades o proyecciones?

Si, rugby femenino, y hockey masculino pero partiendo desde las categorías más chicas o sea desde infantiles.

13.2.4 Clubes en proceso de crecimiento en el hockey Masculino

13.2.4.1 Referente del club deportivo y cultural arroyito, Sebastián Vich (Entrenador).

1) ¿Por qué desarrollan hockey de caballeros en su club?

Desarrollamos hockey en el club porque antes hubo un equipo que participaron en el torneo de la liga del interior, hace 15 años, luego se disolvió porque participamos en el torneo de la FACHSC y había mucha diferencia de juego y el equipo se desmotivó y dejaron de jugar, ahora retomamos y participamos del torneo del interior de Córdoba.

2) ¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo y largo plazo?

Como objetivo a corto plazo es jugar el torneo de la federación del oeste que ya lo estamos jugando, como objetivo a largo plazo es formar infantiles y juveniles.

3) ¿Cuántos jugadores tienen?

Tenemos aproximadamente 22 jugadores.

4) ¿Con que categorías cuentan?

Contamos solamente con la primera división.

5) ¿Cuántas veces entrenan por semana y cuantos partidos al mes juegan?

¿Cuáles son sus equipos rivales?

Entrenamos de 2 a 3 veces por semana y jugamos cada 15 días.

Los equipos rivales son:

- ✓ Municipalidad de Córdoba.
- ✓ Nosotros (deportivo y cultural arroyito)
- ✓ Esperanza
- ✓ Craw
- ✓ San Martin de villa María
- ✓ Charabones de san francisco
- ✓ Antártida argentina de san francisco
- ✓ El Carmen de monte cristo

Y el año próximo han pedido de incorporarse tres equipos más como son: Morteros, Brigdman y otro equipo de Esperanza.

6) ¿En qué torneo participan? ¿Cómo está organizado el mismo?

Participamos en el torneo de la federación del oeste, Está organizado por 8 equipos se juega todos contra todos y luego está el campeón del torneo apertura y clausura.

7) ¿En qué federación están inscriptos? ¿están conforme con la misma?

Estamos inscriptos en la federación del oeste, esta funciona como anexo del a federación de santa fe. La federación del oeste fue creada por una persona y la gestiona ella misma.

8) ¿Ventajas y desventajas del torneo que participan?

Como ventaja son los costos que tenemos para poder jugar este torneo ya que la FACHSC nos exige otro dinero para la inscripción. Como desventaja tenemos inconvenientes en jugar algunas veces porque muchos de nosotros entrenamos hockey femenino y nos coinciden las jornadas de juego y tenemos que suspender para volver a jugarlo en otro momento.

9) ¿Cuáles son los inconvenientes que usted cree que imposibilita el desarrollo del hockey de caballeros en su club?

El futbol nos opaca mucho incorporar varones al hockey ya que está considerado que el hockey juegan las mujeres y el futbol los varones, también pasa por una cuestión de costos, ya que se necesita el palo y los materiales para poder comenzar con la actividad y es muy caro.

10) ¿Les gustaría formar parte de los torneo de la FACHSC? ¿si se desarrollara una línea B con equipos de un nivel más parejo, participarían?

Si, participaríamos, estaría bueno.

11) ¿Qué recomendaría para que se pueda desarrollar un torneo como el que le mencionamos? ¿lo ven de manera factible? ¿Por qué?

Lo vemos de manera factible, me parece muy bien la propuesta no agregaría nada

12) Organización paralela de los torneos juveniles – menores: Proponer que en estas líneas se desarrolle un torneo paralelo a la de las divisiones mayores, en días distintos y en caso necesario jugar en canchas neutrales por cuestiones de infraestructura.

Este torneo brindaría también una posibilidad de que los clubes que no poseen líneas de caballeros en sus categorías mayores, a participar de un torneo con perspectiva de formar en un futuro las demás divisiones competitivas. Es decir eliminar una barrera de entrada para aquellos clubes que inician con esta actividad.

13.2.4.2 Referente de universidad de rio 4, Jerónimo Antuña (Entrenador).

1) ¿Por qué desarrollan hockey de caballeros en su club?

Desarrollamos hockey de caballeros porque históricamente lo tenemos como materia en la institución.

2) ¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo y largo plazo?

A corto plazo nos justaría formar las categorías juveniles e infantiles de caballeros, a largo plazo nos gustaría hacer un equipo para participar en el torneo de Córdoba.

3) ¿Cuántos jugadores tienen?

Tenemos aproximadamente 40 jugadores.

4) ¿Con que categorías cuentan?

Tenemos una primera de 20 jugadores y jugadores sub 21 y 3 o 4 niños de 11 años.

5) ¿Cuántas veces entrenan por semana y cuantos partidos al mes juegan?

¿Cuáles son sus equipos rivales?

Entrenamos entre 2 o 3 veces a la semana, jugamos 2 veces al mes.

Los rivales son:

- ✓ Rio tercero
- ✓ Municipal de villa Valeria
- ✓ Ranqueles de Labulaye
- ✓ Universidad de rio 4
- ✓ Jorge Noss de la Carlota
- ✓ Jockey club de villa María
- ✓ Urú cure de rio 4

6) ¿En qué torneo participan? ¿Cómo está organizado el mismo?

Participamos del torneo de la asociación del sur de rio 4, el mismo está organizado con 7 equipos, se juega ida y vuelta con los play off, que son semifinales y finales.

7) ¿En qué federación están inscriptos? ¿están conforme con la misma?

Se llama Asociación del sur de rio 4, del 1 al 10 estamos conforme con un 5.

8) ¿Ventajas y desventajas del torneo que participan?

Como ventaja puedo decir la formalidad que le da a los partidos y que formamos parte de una entidad jurídica, nos exigen el emmac. Como desventaja la asociación se maneja sola, no nos consultan, no crean desarrollo.

9) ¿Cuáles son los inconvenientes que usted cree que imposibilita el desarrollo del hockey de caballeros en su club?

Existen intereses propios, también un factor social y cultural.

10) ¿Les gustaría formar parte de los torneo de la FACHSC? ¿si se desarrollara una línea B con equipos de un nivel más parejo, participarían?

Lo veo no viable ya que los costos serian un problema, también porque si nos despegamos de esta asociación que formamos parte y las cosas no van bien con la FACHSC se romperían con el hockey de varones que hay en esta zona.

11) ¿Qué recomendaría para que se pueda desarrollar un torneo como el que le mencionamos? ¿lo ven de manera factible? ¿Por qué?

Yo recomendaría que se haga a fin de año solo una concentración en Córdoba de todos los equipos de la provincia y jueguen a dos niveles. Los mejores 4 que están en Córdoba y el resto en otro nivel, de esta forma se promociona el deporte, otra alternativa seria que se mezclen los jugadores y se hagan distintos equipos.

12) Organización paralela de los torneos juveniles – menores: Proponer que en estas líneas se desarrolle un torneo paralelo a la de las divisiones mayores, en días distintos y en caso necesario jugar en canchas neutrales por cuestiones de infraestructura.

Este torneo brindaría también una posibilidad de que los clubes que no poseen líneas de caballeros en sus categorías mayores, a participar de un torneo con perspectiva de formar en un futuro las demás divisiones competitivas. Es decir eliminar una barrera de entrada para aquellos clubes que inician con esta actividad.

13.2.4.3 Referente club Barrio Parque, María Pellegrinelli (Entrenadora).

1) ¿Porque desarrollan hockey de caballeros? ¿con que categorías cuentan? ¿cuantos jugadores forman las líneas menores y juveniles?

Tenemos hockey de varones porque muchos hermanos de las jugadoras querían jugar al hockey y comenzamos con la actividad de varones. Tenemos aproximadamente 20 varones en infantiles y menores.

2) ¿Qué dificultades encuentran en el desarrollo de las líneas juveniles de hockey de caballeros?

Las dificultades son que en nuestra institución se ofrece distintos deportes que son muy competitivos como básquet, futbol natación tenis y esto nos dificulta captar jugadores.

3) ¿Cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo en el desarrollo de los mismos?

A corto plazo es aumentar la cantidad de jugadores de infantiles y menores, a largo plazo es completar toda la línea de varones.

4) ¿Los caballeros juveniles y menores con qué frecuencia entrenan? ¿cuáles son los días de partidos? ¿con que frecuencia juegan?

Los menores juegan cada 45 días y entrenan 2 veces a la semana. Las infantiles juegan cada 15 días y entrenan 2 veces a la semana. Categoría de juveniles no tenemos.

5) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ven en el torneo desarrollado por la FASCH? ¿están conforme con los mismos? ¿Por qué?

Como ventaja en infantiles es la cantidad de partidos. Jugar los días viernes no ha hecho aumentar el número de caballeros, la desventaja es que en la categoría menores juegan poco.

6) ¿La FASCH acompaña a su institución al desarrollo de hockey de caballeros? ¿Por qué?

La FACHSC si acompaña al desarrollo ya que ha subsidiado viajes para que los chicos puedan viajar, también avala el tercer tiempo que es muy bueno y nos ha dado la posibilidad de tener estos encuentros infantiles para poder jugar más.

7) ¿Qué propuesta ofrecerían para mejorar el hockey masculino?

Mi propuesta sería hacer algunos torneos todos los clubes juntos del interior de Córdoba 2 o 3 veces al año para promocionar el deporte, continuar con los torneos infantiles. Y comenzar a incorporar de algún modo el hockey del interior de Córdoba en el crecimiento ya que se encuentran muchos equipos y se puede crear un desarrollo conjuntamente con el hockey de la ciudad de Córdoba.

8) En relación a la propuesta presentada. ¿cuáles son los beneficios que encuentran en la misma? ¿Cuáles son los inconvenientes que cree que generaría? ¿Por qué?

No lo veo factible los días sábado, si los días domingo. Estoy de acuerdo que se tiene que jugar un torneo aparte en las categorías de menores y juveniles para poder incrementar el número de jugadores.

13.2.4.4 Referente de San Martín de Villa María, Gabriela Amaya (Coordinadora deportiva).

1) ¿Porque desarrollan hockey de caballeros? ¿con que categorías cuentan? ¿cuantos jugadores forman las líneas menores y juveniles?

Tenemos hockey de varones desde ya hace 10 años que ya participamos en los torneos de la FACHSC en la rama masculina, surgió por una iniciativa de los dirigentes para promover más el deporte. Tenemos aproximadamente 15 varones en

la línea juvenil, unos 9 en la rama infantiles y en plantel superior contamos entre 12 y 16 jugadores.

2) ¿Qué dificultades encuentran en el desarrollo de las líneas juveniles de hockey de caballeros?

La falta de difusión del deporte en nuestra ciudad es un factor importante ya que existe un concepto desde el punto de vista cultural que para el hockey es de mujeres.

3) ¿Cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo en el desarrollo de los mismos?

A corto plazo seguir incrementando el número de jugadores y poder completar la categoría de menores.

A largo plazo poder formar una primera división que pueda competir en el principal torneo de la FACHSC.

4) ¿Los caballeros juveniles y menores con qué frecuencia entrenan? ¿cuáles son los días de partidos? ¿con que frecuencia juegan?

Nosotros solo contamos con categorías juveniles e intermedias, los cuales participan en el torneo de la FACHSC. Como los otros equipos que participan en este torneo juegan un interprovincial con los equipos de rosario del cual nosotros no podemos participar por no tener todas las líneas competitivas, la frecuencia de partido es baja ya que jugamos aproximadamente entre un partido a dos partidos al mes y cuando lo hacemos son los días domingos.

Los días de entrenamiento de los caballeros son los miércoles y viernes

Una solución que encontramos para poder tener mayor competencia es inscribirnos también en la federación del oeste donde participan muchos equipos de nuestro nivel.

5) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ven en el torneo desarrollado por la FASCH? ¿están conforme con los mismos? ¿Por qué?

Creo que la principal ventaja es que la FACHSC como federación es una de las más importantes a nivel país, y como desventaja creo que no le da la importancia al hockey de caballeros que debería tener. Otra desventaja a nivel deportivo, es que el hecho que nuestra categoría superior (intermedia) este muy lejos de nivel de juego de los otros clubes a excepción de barrio parque, y que en los partidos por ejemplo

contra Jockey Club Córdoba o Universitario nos realicen más de diez goles, va desmotivando el progreso de nuestro hockey.

6) ¿La FASCH acompaña a su institución al desarrollo de hockey de caballeros? ¿Por qué?

Creemos que la FACHSC acompaña el desarrollo de hockey de caballeros, pero exige condiciones la cual nuestra institución le queda muy grande.

7) ¿Qué propuesta ofrecerían para mejorar el hockey masculino?

La verdad que no tengo ningún tipo de propuesta creo que existe muchos equipos de varones que están en nuestra situación o aun en un menor desarrollo en el interior de Córdoba los cuales no son tenidos en cuenta por la FACHSC. En lo personal creo que la federación los debería tener presente.

8) En relación a la propuesta presentada. ¿cuáles son los beneficios que encuentran en la misma? ¿Cuáles son los inconvenientes que cree que generaría? ¿Por qué?

Veo muy factible ambas propuestas, principalmente que nuestro plantel superior participe de un torneo con menor nivel nos brindaría un escenario de desarrollo para el largo plazo.

En cuanto a los juveniles habría que ver los días sábados ya que juegan la mayoría de las ramas femeninas pero que pueda ser independiente a los del plantel superior o intermedia estimularía más a los jugadores dándole también una identidad propia.

13.2.4.5 Referente de Jockey Club Villa María, Alejandro Pratto (Presidente de la subcomisión de hockey).

1) ¿Por qué desarrollan hockey de caballeros en su club?

Surge en el 2011 cuando pensamos a ver que la única forma de contar con entrenadores propios, dirigentes, etc. Es tener hockey de varones en nuestro club, obviamente a largo plazo, en algún momento teníamos que arrancar.

2) ¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo y largo plazo?

A corto plazo es consolidarnos en la liga que estamos, es una liga a nuestra medida, queremos tener menores intermedia y primera. A largo plazo que en 5 o 6 años tener entrenadores propios o dirigentes.

3) ¿Cuántos jugadores tienen?

35 jugadores de la cual 28 están federados.

4) ¿Con que categorías cuentan?

Tenemos una primera y una intermedia.

**5) ¿Cuántas veces entrenan por semana y cuantos partidos al mes juegan?
¿Cuáles son sus equipos rivales?**

Se entrena 3 veces a la semana. Lunes, miércoles y viernes de 21 hs a 23 hs, y los sábados sino se juega el domingo hacemos un partidito recreativo en una cancha de futbol 5 entre nosotros.

6) ¿En qué torneo participan? ¿Cómo está organizado el mismo?

Jugamos el torneo de la A.C.R.A.S que participan 8 equipos, 2 de rio 4, 1 de rio tercero, 1 de villa María, Jorge ros de la carlota y 1 de la Labulaye y uno de villa Valeria. Jugamos 2 veces al mes, es un torneo de ida y vuelta.

7) ¿En qué federación están inscriptos? ¿están conforme con la misma?

Se llama A.C.R.A.S, asociación región sur de hockey sobre césped que está inscripta en la Asociación Argentina de Hockey, tenemos participación en la región centro cuyo en los seleccionados, estamos conformes ya que nos da la posibilidad de jugar un torneo más adaptado a nosotros con respecto al torneo de la FACHSC.

8) ¿Ventajas y desventajas del torneo que participan?

Ventajas, nos da la posibilidad de jugar un torneo a nuestro nivel. Desventaja, cuando se juega la rama femenina se suspende completamente nuestro torneo entonces hay veces que pasa mucho tiempo para que volvamos a jugar. También hay un factor de organización interna de esta federación que es nueva y que todavía le falta con respecto a la organización.

Otra cosa es que todo el torneo se juega en el torneo de rio 4, es imposible que juguemos de local nosotros que somos de villa María, también los jugadores que jugaban o juegan en otros clubes juegan nuestra liga y no hay un control de eso.

9) ¿Cuáles son los inconvenientes que usted cree que imposibilita el desarrollo del hockey de caballeros en su club?

La poca difusión del hockey.

10) ¿Les gustaría formar parte de los torneo de la FACHSC? ¿si se desarrollara una línea B con equipos de un nivel más parejo, participarían?

Sin duda nosotros formaríamos parte de ese torneo, nuestra intención futura es jugar el torneo de la FACHSC en la línea que sea, si fuese la b obviamente.

11) ¿Qué recomendaría para que se pueda desarrollar un torneo como el que le mencionamos? ¿lo ven de manera factible? ¿Por qué?

Es totalmente factible, del momento que los clubes estamos jugando estas dos ligas (liga del oeste y esta del sur) pienso que hay ganas de jugar y hacer una liga b.

Lo que cambiaría es hacer súper fechas, jugar dos fechas en el mismo día ya que esto ahorra costos de transporte, muchos equipos los separa la distancia.

13.2.4.6 Referente de Unión de Oncativo, Matías Vera (Coordinador de hockey).

1) ¿Por qué desarrollan hockey de caballeros en su club?

Parte de una iniciativa de los dirigentes previos a tener la cancha sintética, surge de la necesidad de que estábamos en un proyecto de cancha sintética de la cual hoy contamos y creíamos que era necesaria la difusión del deporte para el género masculino también, ya que en ese entonces contábamos solo con la rama masculina.

2) ¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo y largo plazo?

A corto plazo poder participar de algún torneo federado del que este por la zona y que sea un torneo que tengamos posibilidades con nuestro nivel el cual es un equipo bastante nuevo.

A largo plazo poder tener líneas juveniles e infantiles y también empezar a generar entrenadores que puedan formarse como tal y que puedan entregar a la rama femenina.

3) ¿Cuántos jugadores tienen?

Tenemos 20 jugadores que son todos mayores a 20 años y tenemos 3 varoncitos en las categorías infantiles.

4) ¿Con que categorías cuentan?

Contamos solo con una categoría que es la primera.

**5) ¿Cuántas veces entrenan por semana y cuantos partidos al mes juegan?
¿Cuáles son sus equipos rivales?**

Entrenamos dos veces por semana, miércoles y viernes y solamente jugamos amistosos ya que no estamos en ningún torneo.

6) ¿En qué torneo participan? ¿Cómo está organizado el mismo?

No participamos en ningún tipo de torneo.

7) ¿En qué federación están inscriptos? ¿están conforme con la misma?

En ninguna.

8) ¿Ventajas y desventajas del torneo que participan?

No participamos en ninguna federación.

9) ¿Cuáles son los inconvenientes que usted cree que imposibilita el desarrollo del hockey de caballeros en su club?

Oncativo es una ciudad chica, si bien existe una buena predisposición por parte de los dirigentes es un club donde existen muchos otros deportes como futbol, básquet y rugby que absorben a la mayoría de varones que quieren hacer una actividad deportiva. Y creo que en nuestro país el hockey esta visto como un deporte de mujeres.

10) ¿Les gustaría formar parte de los torneo de la FACHSC? ¿si se desarrollara una línea B con equipos de un nivel más parejo, participarían?

Si la federación cordobesa nos brindaría un escenario y su estructura organizativa para poder inscribir nuestro equipo de caballeros sería una gran solución.

11) ¿Qué recomendaría para que se pueda desarrollar un torneo como el que le mencionamos? ¿lo ven de manera factible? ¿Por qué?

Es totalmente factible, creo que la FACHSC es una de las federación más importantes a nivel nacional y cuenta con toda la experiencia y los recursos para poder hacer un torneo donde participen equipos con un nivel similar al nuestro, ya que hoy por hoy inscribirnos en el torneo de la FACHSC de hockey masculino sería una locura por la gran diferencia de nivel que existe con los clubes que participan.