

REGLAMENTACIÓN EN FEDERACIONES DEPORTIVAS NACIONALES Y SU IMPACTO EN EL LOGRO DE RESULTADOS

Gonzalo A. Bravo¹
Rosa López de D'Amico²

Resumen

Este estudio presenta un análisis del impacto de los reglamentos no técnicos en el desempeño de las federaciones deportivas nacionales a través de la percepción de sus miembros clasificados en cuatro grupos. Es un estudio de caso múltiple en donde se trabaja con análisis comparativo entre federaciones de gimnasia que han obtenido resultados medios y bajos en la esfera mundial. Los análisis de entrevistas y textos indicaron que las federaciones que han obtenido mejores resultados tienen más reglas y políticas para direccionar su organización. Todos afirmaron que las reglas son importantes, sin embargo, hay diferencias en cómo perciben el impacto de las reglas sobre el desempeño. Los resultados sugieren que las reglas y otras formas de requisitos organizacionales tienen un impacto en la performance de las federaciones cuando éstas son democráticas e inclusivas

Palabras claves: *Reglamentos, reglas, desempeño, performances, federaciones deportivas*

Los modelos burocráticos de organización, tal como lo sugiere Weber (1947) surgen como resultado de la tendencia hacia el aumento de la eficacia en los procesos de producción para maximizar los productos de las organizaciones. Es así como, el poder de las normas organizativas y la burocracia se asienta en la capacidad de crear códigos en las organizaciones tales como: división de trabajo, una estructura jerárquica, competencias técnicas, disciplina racional y un énfasis en las comunicaciones escritas para proveer a la organización con direccionalidad para alcanzar sus objetivos (Hall, 1972; March, Schulz y Zhou, 2000).

Varios autores (Thibault, Slack y Hinings, 1991; Amis, Slack & Berrett, 1995; Chappellet & Bayle, 2005) han discutido diferentes facetas de los modelos burocráticos y su impacto en diversos tipos de organizaciones deportivas. Por ejemplo, Amis, Slack y Berrett (1995) notaron que algunos factores estructurales en las organizaciones deportivas voluntarias (ODV) estaban relacionados con los bajos niveles de formalización y comunicación pobre entre el personal profesional asalariado y los voluntarios. Igualmente, el estudio de Thibault, Slack y Hinings (1991) encontró que las ODVs que contratan profesionales experimentaban cambios significativos en los niveles de burocratización, particularmente en sus niveles de especialización y formalización. Finalmente Chappellet y Bayle (2005) discutieron los problemas que atraviesan las organizaciones olímpicas nacionales cuando les falta formalización en sus actividades y se basan en maniobras políticas más que en el apego a las reglas, normas y procedimientos. Muchos de estos estudios han examinado el impacto de la ausencia de modelos burocráticos en organizaciones deportivas. Mientras que estudios previos han

¹ Ph.D. - West Virginia University - U.S.A.

² Ph.D. - Universidad Pedagógica Experimental Libertador Maracay, Venezuela.

examinado, cómo estas organizaciones han funcionado cuando no tienen estructuras formales, estas han fallado en responder a la pregunta de cómo afecta la formalidad en la organización y cómo han contribuido en su desempeño. La necesidad de incorporar más estructuras formales y burocráticas en la organización deportiva se hace evidente desde la perspectiva de impactar los procesos organizacionales, pero estos estudios no han dicho cómo estos cambio en formalidad y burocratización han afectado la efectividad y resultados de la organización. Entonces, pensamos que la formalidad en la organización serviría a sus propósitos si el esfuerzo que se necesita para construirla conllevará a mejorar el desempeño de la organización

El propósito de este estudio fue el examinar cómo la existencia y apego a las reglas, políticas y procedimientos, era percibido como un elemento importante y posiblemente relacionado con la performance de la organización en el estudio de 6 federaciones deportivas nacionales (FDN) del deporte gimnasia artística.

Reglas Organizacionales

La existencia de reglas/ normas en una organización es percibido como un elemento sumamente crítico debido a que estas son poderosos símbolos de orden, incluso cuando su efectos en el comportamiento son limitados” (March, Schulz y Zhou, 2000). En este estudio nos enfocamos principalmente en la percepción acerca de la importancia de las normas. Las reglas formalmente escritas tienen la particularidad de dejar evidencia histórica que nos ayuda a evitar interpretaciones múltiples acerca de su significado. Zhou (1993) señalaba que la dinámica de la emergencia de las reglas sigue dos patrones: Creación y cambio. Las reglas se crean cuando hay una necesidad o urge hacerlas, más críticamente surgen cuando ha habido una crisis que como resultado trae la creación de una serie de nuevas reglas. Por otra parte, las reglas se cambian como resultado de un proceso natural de aprendizaje que, a través del tiempo, evalúa la eficacia, la actualización y conformidad con los tiempos de las reglas existentes

Federaciones Deportivas Nacionales (FDN)

Una Federación Deportiva Nacional (FDN) constituye la piedra angular de la organización para el desarrollo del deporte en un país (Thoma y Chalip, 2003). Un objetivo común de muchas FDN es mejorar su posición en las competencias internacionales más importantes. Considerando que las competencias internacionales de relevancia tienen lugar cada dos años a cuatro años, la tarea de planificación, organización e implementación de ese objetivo requiere normalmente la participación de muchos de los involucrados en el deporte (e.g., gobierno, oficiales, administradores, entrenadores, jueces, atletas, etc). Sin embargo, ha sido sugerido que a pesar de la complejidad de esta tarea, la performance deportiva a nivel de élite todavía depende en su mayoría del aspecto ‘técnico’ en contraposición con las ‘funciones organizacionales’. Mientras que hoy en día el modelo de organización y gerencia informal llamado ‘kitchen-table design’ ” (Kikulis, Slack, y Hinings, 1992) ha ido desapareciendo, para muchas FDN, pareciera que el debate entre voluntarios y profesionales todavía persiste para descubrir cuál forma es la más efectiva para organizar las FDN. Lo que si está claro es que la efectividad de las FDN no depende solo de la negociación y distribución del poder entre voluntarios y personal asalariado profesional sino que también depende de la efectividad en la implementación de los diseños de las estructuras organizacionales (Amis, Slack y Berrett, 1995).

En sus mismas estructuras y jurisdicción, las FDN actúan con relativa autonomía para crear sus propias reglas y normas (Hamilton y Turner, 1997), es por esto que una FDN representa una organización importante para estudiarla en cuanto a cómo se perciben la influencia de las reglas en relación con la performance, en particular si aceptamos la premisa que los tipos de organizaciones más formales y estructuradas en cuanto a normativos incrementa su eficiencia y posiblemente su actuación también. Las FDNs establecen reglas y políticas que afectan muchas áreas del deporte. En el deporte de la gimnasia, al igual que en muchos otros, muchos cargos y posiciones son: nombramiento de los miembros de la directiva, la selección del entrenador nacional, selección de atletas que participan en los eventos, establecimiento de criterios para patrocinar y apoyar los atletas y exigencias de formación para los jueces (Cartoni y Putzu, 1985; Stevenson, 1989; López de D’Amico, 2000). Este estudio se centra en el análisis de las reglas (que no son técnicas) y su impacto en la performance, y cómo son percibidas por parte de los directivos, entrenadores, jueces y gimnastas que pertenecen a la FDN de gimnasia.

Metodología

Este trabajo utiliza análisis cualitativo para el análisis de este estudio de caso múltiple (Miles y Huberman, 1994). Seis FDNs aceptaron participar en esta investigación, estas son: Francia, Italia, Australia, Nueva Zelanda, Indonesia y Ecuador. Estas federaciones fueron agrupadas en dos grupos (Resultados medio (A, B, C) y bajo (D, E, F)) en atención a los resultados que habían obtenido en su participación por equipo en los campeonatos mundiales de gimnasia y en los juegos olímpicos durante el periodo 1990 – 1999.

La data fue recolectada a través de diversas fuentes: a) Análisis documental y b) Entrevistas en profundidad. El análisis de textos incluyó además de la revisión de literatura, el análisis de 2820 páginas de documentos pertenecientes a las FDNs en las cuales estaba la normativa que incluía estructura, organización, reglas, normativos y políticas que cada una de ellas utiliza para el control y ordenamiento de sus miembros. Toda la información fue codificada en 17 categorías diferentes establecidas para cada uno de los cuatro grupos de este estudio (directivos, entrenadores, jueces y gimnastas). Adicionalmente, un total de 47 entrevistas semi-estructuradas fueron llevadas a cabo a miembros de los cuatro grupos señalados anteriormente, pertenecientes a las 6 FDNs (2 de cada grupo por federación, excepto en Ecuador que se realizaron 7). Las entrevistas se realizaron en 5 ciudades de 3 países diferentes durante un periodo de 14 meses. Todas las entrevistas fueron grabadas y el promedio de tiempo de duración es de 50 minutos cada una. Las preguntas fueron seleccionadas luego de revisar los documentos que las FDNs enviaron y a través de algunas opiniones que expertos de gimnasia propinaron.

Resultados

El análisis textual revisó la existencia y tipos de reglas y normativos que poseían las FDNs. Se establecieron 17 categorías para cada uno de los grupos. Para los

directivos, las categorías fueron: requisitos para ser miembro de la directiva, elecciones de la directiva, composición de la directiva, estructura y red comunicacional. Para los entrenadores: membresía, formación para entrenadores, representación en la directiva, criterios para ser entrenador nacional, estructura y red comunicacional. Para los jueces: membresía, formación de jueces, criterios para ser juez internacional, representación en la directiva. Finalmente, para los gimnastas las categorías son: pago para inscripción, representación en la directiva, criterios de selección para pertenecer al equipo nacional, y financiamiento

Directivos: La mayoría de la FDNs señalaron la existencia de reglas y normativos para este grupo. En algunas FDNs se observaron abundantes normas para algunas categorías, mientras que para otras había muy pocas. Las FDNs ‘A’ y ‘B’, las que han obtenido más éxito a nivel internacional de nuestra muestra, tienen criterios específicos para los miembros de la directiva que están relacionados con: experiencia como dirigente, tiempo en el cargo, membresía, e incompatibilidad con nombramientos en otros cargos en organizaciones que están en la jurisdicción de la federación misma. Los derechos para votar son más generalizados y flexibles en estas dos federaciones

Entrenadores: El análisis de los documentos reveló que en algunas categorías no todas las FDNs tienen normas establecidas. Había una diferencia marcada entre los que han obtenido resultados medios y bajos. Las FDNs ‘A, B y C’ mostraron la existencia de más reglas que las FDNs ‘D, E y F’, respectivamente. En cuanto al contenido de las reglas, las FDNs A, B y C tienen sistemas de formación / educación par entrenadores ubicándolos por niveles desde básico a avanzados.

Jueces: En este grupo, el análisis de los documentos demostró que hay categorías para las que no existen normativos. Hay más normas para membresía como juez en las FDNs A, B, C y F que en las federaciones D y F. La formación de jueces existe en los 6 países, sin embargo la diferencia radica en los criterios que se exigen para avanzar a los niveles altos de la carrera de juez

Gimnastas: La representación de gimnastas en la directiva no es usual, excepto por la federación A en la cual es obligatorio tener 2 gimnastas dentro de la directiva. En cuanto a los criterios de selección, la mayoría de las FDNs basan sus criterios de selección en los resultados de las competencias previas o eliminatorias. En todas las federaciones estudiadas ser un gimnasta de alto rendimiento está abierto para todos aquellos que obtengan la puntuación requerida en los eventos.

Las entrevistas se enfocaron en las percepciones de los miembros en cuanto a la importancia de las normas, se agruparon en 4: a) Percepción acerca de la importancia de las reglas; b) Percepción acerca de la importancia de reglas escritas; c) Percepción acerca de la importancia del cambio de reglas; d) Percepción de la importancia de las reglas utilizadas por la FDS y su impacto en los resultados logrados.

En las seis federaciones hubo consenso en cuanto a la importancia de tener reglas. Ellos señalaron que las reglas pueden proveer un sentido claro de direccionalidad y evita los enfrentamientos internos. Esto se poya en la siguiente opinión: “Si las reglas son ignoradas y se percibe injusticia, entonces las peleas van a suceder nuevamente y van dañar el deporte y a los gimnastas otra vez, entonces nuestra performance también va a sufrir”. Otra opinión “Si, porque ayuda a crear disciplina y un ambiente más seguro para los gimnastas, entrenadores y jueces ... por eso es necesario tener reglas si se quiere mejorar la calidad de la performance... las reglas dan sentido de dirección”

Los entrevistados están de acuerdo que es importante tener reglas escritas. Ellos piensan que los criterios escritos proveen un sentido de claridad hacia los objetivos y además un mejor sentido de organización para conducir el trabajo. La necesidad de tener reglas escritas estuvo asociada al hecho de que las palabras se las lleva el viento. También fue señalado que las normas dan sentido de continuidad en el trabajo: “las reglas escritas también dan sentido de justicia y equidad para los que trabajan por el mismo objetivo”. En particular, los participantes creen que las reglas proveen sentido de confiabilidad.

Muchos de los entrevistados indicaron que las reglas deben ser modificadas a objeto de lograr el éxito. Las reglas deben estar adaptadas de acuerdo a los cambios que ocurren en el deporte y .las organizaciones

Todos los miembros de la federación A indicaron una gran confianza en su sistema organizativo. Ellos opinan que las reglas implementadas por su federación han tenido un impacto positivo en los resultados que han obtenido. Los entrevistados de las otras federaciones perciben una influencia positiva de las reglas escritas en particular con la formación de los entrenadores. Pocos respondieron que ‘no estaban seguros’ si las reglas aplicadas habían causado un impacto en la performance, y las razones expuestas se divide en cuatro razones: a) la complejidad del deporte y las exigencias técnicas de la federación internacional; b) las reglas han estado allí pero no han sido respetadas; c) el éxito ha estado relacionado más a la motivación personal y esfuerzos individuales que por la organización como un todo; y d) Algunos no pueden juzgar si el impacto de las reglas ha tenido un efecto den los resultados, porque no son solamente la existencia de ellas pero si su correcta aplicación.

Discusión

El análisis de contenido de las reglas, la revisión de 72 documentos y las entrevistas realizadas a los miembros de 4 grupos de las FDNs sugieren las siguientes conclusiones: Hay más reglas escritas y políticas en las FDNs que han logrado resultados medio (A, B, C) que aquellas que han obtenido resultados bajos (D, E, F). Ambos grupos además, señalaron en general que las reglas son importantes y deben estar escritas, pero que también deben cambiar con el tiempo para que la organización se actualice y mejore sus resultados. Sin embargo, ambos grupos difieren en cómo perciben el impacto que las reglas han tenido en su actuación. Los que han logrado resultados medios están de acuerdo que las reglas si han causado un impacto en los resultados que han obtenido en sus respectivas FDNs y sus éxitos, esta situación fue claramente evidente con la federación A en la cual los 8 individuos entrevistados unánimemente estuvieron de acuerdo (entrevistados por separado), en contraste, solamente 3 de 23 entrevistados del grupo que obtuvo resultados bajo estuvieron de acuerdo. Esto es lógico porque respondían que no tenía impacto pues ellos no tienen reglas suficientes, pero que si las hubiese quizás sería mejor

En general, todas las FDNs tienen normativos para los dirigentes en todas las categorías estudiadas (membresía, composición de la directiva, elecciones, estructuras y niveles d ecomunicación). Hay tres diferencias importantes que emergen entre los dos grupos que se agruparon las federaciones, los que han obtenido resultados medios

criterios más específicos y requisitos para ser directivos, además, ellos tienen las elecciones más democráticas porque permiten que el derecho al voto se ejerza en varios niveles de los que conforman la federación, además ellos también son más incluyentes en cuanto a los que están representados en la directiva. Estos resultados pueden sugerir que las FDNs que incluyen prácticas democráticas y más inclusivas operan más eficientemente que aquellas federaciones que funcionan de manera más hegemónica y autocrática. El tópico en cuanto a las cuotas de poder y disputas en las FDNs, particularmente entre voluntarios y profesionales, ha sido discutido en el deporte al igual que en la literatura (Middleton, 1987; Amis, Slack, & Berrett, 1995). Estos resultados pueden sugerir que las FDNs que son más democráticas e inclusivas pueden ser más revisadas y en consecuencia sus acciones – entonces las reglas y las políticas que ellos establecen – son más confiables. En esta idea, las FDNs que promueven la existencias de reglas más democráticas e inclusivas pueden estar practicando una forma delicada, y al mismo tiempo, más eficiente de control regulado socialmente con la creación de de una sólida cultura organizacional que promueve la apertura, responsabilidad, confianza, conciencia social e inclusividad (Clegg, 1981).

Las FDNs que han logrado mejores resultados muestran más reglas escritas para los gimnastas, que aquellas que han tenido resultados más bajos. Todas las federaciones clasificadas en el grupo medio tienen normativos para los gimnastas mientras que las clasificadas en el nivel bajo, solamente una tiene reglas establecidas relacionadas con criterios de selección. Stevenson (1989) y Shand (1997) enfatizan en la importancia de tener normas de selección que estén claras para los atletas a objeto de evitar la subjetividad en este proceso que puede crear un ambiente injusto y sin equidad. Estos resultados pueden sugerir que a través de tener criterios claros para la selección de los atletas y que se cumplan, una federación, por ejemplo, podría estar operando más eficientemente en su relación con sus miembros y de esta manera aumentar las posibilidades de alcanzar un desempeño más alto.

En ambos grupos de las federaciones, hay una tendencia a tener más reglas relacionadas con los aspectos técnicos (e.g., entrenadores, jueces, criterios de selección, etc) para los entrenadores, jueces y gimnastas, más que normas relacionadas con toma de decisiones (e.g., participación y representación en la directiva). Igualmente, la representación de entrenadores, jueces y gimnastas en la toma de decisión es muy limitada en ambos grupos, con la excepción de la federación A (la que ha obtenido mejores resultados) que tiene representación de los cuatro grupos de estudio (directivos, entrenadores, jueces y gimnastas) representados en la directiva. Estos resultados son consistentes con la creencia generalizada de que el éxito en el deporte de alto rendimiento depende substancialmente de los aspectos técnicos (Schembri, 1987), en pocas palabras así es como siempre ha sido percibido.

Las entrevistas con los 47 miembros de las seis federaciones revelaron que ambos grupos (resultados medios y bajos) tienen percepciones similares acerca de a) la importancia de las reglas y sus efectos, b) la importancia de las reglas escritas, y c) la importancia en que las reglas deben ser modificadas. La percepción de la importancia de las reglas está relacionada con que proveen a las organizaciones con direccionalidad, ayudan a crear disciplina y contribuyen a organizar los recursos más eficientemente. Estas percepciones son consistentes con la literatura relacionada con normativos que los identifica como símbolos poderosos de orden (March, Schulz y Zhou, 2000) y con la

relacionada con un pensamiento racional como forma de organización (Weber, 1947; Mills & Murgatroyd, 1991). Estas percepciones también apoyan el llamado a la importancia de las formalizaciones en las organizaciones debido a que estos mecanismos contribuyen a monitorear el comportamiento de sus miembros y proveen directrices y direccionalidad a la organización para lograr sus objetivos (Slack y Parent, 2006).

Las reglas escritas fueron percibidas como importantes y tienen un impacto en el logro de resultados. Los beneficios de las reglas escritas han sido resaltados en la literatura debido a que tienen la propiedad de ser evidencias históricas (Zhou, 1993) y legales. Con el tiempo estas propiedades permitirán a los miembros interpretar las reglas y su intencionalidad y de esta manera evitar que los miembros las interpreten de acuerdo a sus intereses. March, Schulz y Zhou (2000) observaron que las reglas se tornan críticas en el proceso de construcción de la realidad. Esto sugiere que las percepciones de los miembros de las federaciones acerca de las reglas pueden ser de gran importancia debido a que les puede ayudar a crearse una imagen de que la organización es administrada profesionalmente. En consecuencia, de ser percibida positivamente miembros críticos de la organización, puede ayudar que las federaciones acumulen recursos que puedan ser significativos para mejorar la efectividad de la organización en general, y en consecuencia su desempeño y resultados.

La modificación de las reglas también fue percibida como importante en ambos grupos. La mayoría de los entrevistados señalaron que para lograr un mejor desempeño y obtener éxito las reglas deben ser modificadas en el tiempo. Este argumento es consistente con la literatura que señala que las reglas son vistas como portadores de historia (March, Schulz y Zhou, 2000) que son resultado de un proceso de aprendizaje (Zhou, 1993). Esto puede sugerir que las federaciones que quieran mejorar su desempeño deban revisar qué tan apropiados son las normas y evaluar su relevancia y aplicabilidad en atención a las exigencias y demandas en el tiempo.

Los grupos tienen percepciones distintas en cuanto al impacto positivo de las reglas en los resultados que se obtienen. Los que han tenido mejores resultados tienen en general mejor percepción que los que han obtenido resultados bajos. Esto puede ser porque los que han obtenido mejores resultados han estado más involucrados en la producción y cambio de las reglas de sus organizaciones. Los que han tendido resultados bajos están menos involucrados en la creación de sus normas. El primer caso puede sugerir que aquellas federaciones que han obtenido mejores resultados pueden ser más conocedores del rol de las reglas en sus organizaciones y en consecuencia ese impacto del proceso de aprendizaje de sus normas (Zhou, 1993) puede haber sido mejor monitoreado. En el caso de los que han obtenido resultados bajos pueden creer que ellos no tienen el poder de cambiar las reglas y a pesar de que reconocen su importancia, las reglas existentes pueden no ser las que se necesiten, porque además se cuestiona la credibilidad de quienes las hacen.

Para concluir, los resultados de las entrevistas y los análisis de los documentos proveen evidencia preliminar que la existencia de reglas, políticas, normativas y otras formas de requisitos en las organizaciones tiene impacto en los resultados que han obtenido las federaciones. Es importante entender que este es un estudio de caso y que más estudios deben ser replicados. La influencia de las reglas en las organizaciones puede afectar a cómo los que las perciben contribuyen en las mismas y más aún pueden

provocar rechazo y ser percibidas como organizaciones excluyentes que se manejan con la opinión de minorías y de esta manera se pierden recursos invaluablees que hubiesen podido contribuir enormemente en el desempeño de la organización. Pueden considerarse en un futuro otros aspectos como por ejemplo la centralización y descentralización de la toma de decisiones o el perfil de los dirigentes. Pero, en fin, la relevancia es entender que las organizaciones están conformadas por personas que traen consigo su carga de valores y en Latinoamérica en particular es de gran relevancia porque la mayoría de las federaciones depende del voluntariado que lleva sobre sus espaldas la gran responsabilidad de proveer resultados de alto nivel para sus países.

Referencias

- Amis, J., Slack, T. y Berrett, T. (1995). The structural antecedents of conflict in voluntary sport organizations. *Leisure Studies*, 14, 1-16.
- Cartoni, A. y Putzu, D. (1985). Analisi tecnico-organizzativa della ginnastica in Francia: La conferenza di Arthur Magakian direttore tecnico nazionale della federazione Francese di ginnastica. *Gymnica*, 1, 2-4.
- Chappelet, J-L. y Bayle, E. (2005). *Strategic and performance management of Olympic sport organizations*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Clegg, S. (1981). Organization and control. *Administrative Science Quarterly*, 26, 532-545.
- Hall, R. (1972). *Organizations. Structure and process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Hamilton, L. y Turner, P. (1997). Power in sport: A case study in Victoria soccer. *Conference Proceedings: 2nd Annual Sport Management Association of Australia 1996* (pp. 95-114). Deakin University, Australia: Sport Management Association of Australia and New Zealand.
- Kikulis, L., Slack, T. y Hinings, B. (1992). Institutionally specific design archetypes: A framework for understanding change in national sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 27, 343-370.
- López de D'Amico, R. (2000). *Organization and regulations in national sport bodies: A comparative study in artistic gymnastics* (Tesis doctoral, University of Sydney, 2001). Proquest Digital Dissertation, 3001249.
- March, J., Schulz, M. y Zhou, X. (2000). *The dynamics of rules. Change in written organizational codes*. Stanford, CA: Stanford University Press.

- Middleton, M. (1987). Non-profit boards of directors: Beyond the governance function. En W. Powel (Ed.), *The non profit sector* (pp. 142-153). New Haven, CT: Yale University Press.
- Miles, M. y Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mills, A. y Murgatroyd (1991). *Organizational rules. A framework for understanding organizational action*. Bristol, PA: Open University Press.
- Nafziger, J. (1988). *International sports law*. United States of America: Transnational Publishers, Inc.
- Schembri, G. (1987). Gymnastic development: An Australian perspective. En B. Petiot, J. Salmela & T. Hoshizaki (Ed.), *World identification system for gymnastic talent* (pp. 21-33). Montreal, Canada: Sport Psyche.
- Shand, M. (1997). Selection of athletes - Why not on merit? In H. Opie (Ed.), *Australia and New Zealand Sport law Association Conference* (pp. 317-331). Australia: ANZSLA Inc.
- Slack, T. y Parent, M.M. (2006). *Understanding sport organizations. The application of organization theory* (2nd. ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Stevenson, C. (1989). Perceptions of justice in the selection of national teams. *Sociology of Sport Journal*, 6, 371-379.
- Thibault, L., Slack, T. y Hinings, B. (1991). Professionalism, structure and systems: The impact of professional staff on Voluntary sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 26 (2), 83-99.
- Thoma, J. E. y Chalip, L. (2003) *Sport governance in the global community*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Inc.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. (Translated by A.M. Henderson and T. Parsons). New York: Oxford University Press.
- Zhou, X. (1993). The dynamics of organizational rules. *American Journal of Sociology*, 98(5), 1134-1166.