



Ganga-Contreras, F.; Suárez-Amaya, W.; Viancos-González, P. Garrido-Osses, S. (2019). Estructura Organizacional de las Revistas el Campos de las Ciencias del Deporte: Un Análisis con Perspectiva de Género. *Journal of Sport and Health Research*. 11(Supl 2): 193-206.

Original

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS REVISTAS DEL CAMPO DE LAS CIENCIAS DEL DEPORTE: UN ANALISIS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF JOURNALS IN THE FIELD OF SPORTS SCIENCE: AN ANALYSIS WITH A GENDER PERSPECTIVE

Ganga-Contreras, F.¹; Suárez-Amaya, W.²; Viancos-González, P.³; Garrido-Osses, S.⁴

¹ *Universidad de Los Lagos, Chile*

² *Universidad Arturo Prat, Chile*

³ *Universidad Arturo Prat, Chile*

⁴ *Universidad Católica de Temuco, Chile*

Correspondence to:
Francisco Ganga-Contreras
Departamento de Ciencias del Desarrollo
Universidad de los Lagos
Email: fganga@ulagos.cl

*Edited by: D.A.A. Scientific Section
Martos (Spain)*



Received: 24/07/2019

Accepted: 19/09/2019



RESUMEN

La estructura de una organización no es más que el soporte sobre el cual se edifican las mismas, o sea, la base donde se proyectan las metas de cualquier tipo de institución y, por supuesto, las revistas científicas no escapan a tal realidad. El propósito de este trabajo es describir la manera en la que se estructuran estos dispositivos de difusión del conocimiento en un campo específico como el de las Ciencias del Deporte; concretamente bajo una perspectiva de género. Se trata de una investigación documental; un análisis comparado en una muestra de 127 revistas que se encuentran en las bases de datos Web of Science y Scopus. Los principales resultados permitieron identificar media docena de niveles jerárquicos, con una gran cantidad de denominaciones a los cargos correspondientes; además se comprueba la hegemonía del idioma inglés, junto a una nítida desigualdad de género en favor de los hombres que ejercen los respectivos cargos.

Palabras clave:

Gobernanza de las organizaciones, tendencias en investigación, revistas científicas, género en la academia, diseño organizacional

ABSTRACT

The structure of an organization is no more than the support on which such organizations are built, that is, the foundation on which the goals of any type of institution are projected. Scientific journals do not escape this reality. The purpose of this paper is to describe the way in which these means of spreading knowledge are structured within the field of Sports Sciences, specifically from a gender perspective. This is a documentary research; a comparative analysis of a sample of 127 journals that are found in Web of Science and Scopus databases. The main results allowed to identify half a dozen hierarchical levels, with a large number of denominations to the corresponding post. In addition, the hegemony of the English language is proven, together with clear gender inequality in favor of the men who hold the respective positions.

Keywords:

Governance of organizations, trends in research, scientific journals, gender in academia, organizational design



INTRODUCCIÓN

Estudiar la organización en virtud de su condición de ente social implica conocer cómo se divide el trabajo, cuáles son los niveles de coordinación y su aporte a la misión. Si bien ésta en sí misma es una integralidad, detenerse a revisar tales aspectos de manera individualizada, constituye una herramienta contundente a la hora de realizar diagnósticos acerca de la situación actual, las posibilidades de mejora y la proyección de la entidad abordada.

Los estudios sobre diseño organizacional no son recientes, han sufrido transformaciones a la par de la teoría administrativa desde inicios del siglo pasado. Los más explícitos son los esbozados a partir de un enfoque contingente, desarrollados durante las décadas de los sesenta y los setenta, con la finalidad de adecuar las estructuras organizativas según las exigencias del ambiente. Burns y Stalker (1961), posibilitaron que la organización fuese entendida como un espacio orgánico y no mecanicista, es decir, con estructuras flexibles que funcionan como un sistema vivo, abierto, complejo y orientado a la integración con el ambiente externo, con alto predominio de interacción entre integrantes polivalentes que conforman equipos. Siguiendo la línea cronológica, Lawrence y Lorsch (1969), plantearon que no existe una fórmula óptima para organizar, por ende, la estructura se adapta de acuerdo a las demandas de mercados particulares y el ambiente más próximo o inmediato de cada empresa o ente. Por su parte, Child (1972) apunta que el diseño organizacional debe considerar elementos básicos, como factores de contexto (rol de la organización en la sociedad, ambiente, tecnologías y recursos humanos involucrados); las dimensiones anatómicas de la organización, (tamaño, configuración estructural, dispersión de las unidades y tipos de combinaciones de unidades); los aspectos operacionales (autoridad, actividades y controles) y las consecuencias del comportamiento (desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, estrés laboral, y patrones

informales de relaciones de trabajo); como variables principales.

En un estudio más adaptado a la realidad actual Drazin, y Sandelands (1992), identifican tres niveles de estructuras para organizaciones sociales complejas: la profunda, que consiste en una gramática generativa (reglas) para la organización; la elemental o la forma manifiesta que toman las interacciones sociales individuales; y la observada, que es el grupo u organización supra-individual percibido por un observador del sistema. La perspectiva actual de las organizaciones y sus diseños llama a asumir métodos emergentes que promuevan el encuentro de perspectivas múltiples, adaptables y flexibles a la heterogeneidad de sus colaboradores (Luna, 2019).

No obstante, los cambios epistemológicos acontecidos en la teoría administrativa, la estructura organizativa continúa siendo una parte sustantiva cuándo de análisis de las organizaciones se trata. Mintzberg (1979), asevera que es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas a partir de una disposición intencional de roles que evidencian las relaciones funcionales y de poder.

Una óptica más amplia la ofrece Daft (2011), al admitir que ésta designa relaciones formales de Subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores. El autor sostiene, igualmente, que identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y en la organización en su totalidad. La estructura incluye, también, el diseño de sistemas, garantiza la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos.

Representa entonces, conforme a lo expresado por Gili (2017), relaciones de poder, diferencias de jerarquía, concentración o descentralización en la



toma de decisiones, en suma, constituye una fotografía dinámica del sistema de gestión.

Los trabajos citados encarnan diversos cánones inherentes al estudio de la organización e incluyen elementos relacionados a la coalición con la estrategia, y más recientemente, el paradigma de la complejidad. Avances teóricos que permiten hoy en día entender la organización desde una mirada multifactorial y, en consecuencia, cada autor lo adapta según su perspectiva de la realidad; como ocurre por ejemplo con los trabajos de Parra y Liz (2008), Zapata et al. (2009), Daft (2011) y Gilli (2017); lo que da lugar a diversas aplicaciones con planteamientos teóricos en diferentes contextos.

Uno óptica actual que merece particular atención, dada su extensa utilización en diversos sectores de la sociedad, es el estudio de Gobernanza, contemplada como un proceso de dirección, con participación de varios actores en el diseño y ejecución de sus objetivos. La gobernanza requiere de una estructura en tanto define objetivos orientados a la acción social y normas causales de producción, que proceden de los resultados probados de ciencia, tecnología y gerencia (Brunner y Ganga-Contreras, 2016a; Brunner y Ganga-Contreras, 2016b; Carrasco, 2017; Ganga-Contreras y Núñez, 2018; Ganga-Contreras, Pérez y Mansilla, 2018;).

Díaz-Barrios et al. (2018), declaran que aproximarse a la Gobernanza desde la teoría administrativa requiere indagar en sus modelos representativos, enfoques que delinearon a lo largo del tiempo el pensamiento distintivo de la postmodernidad, aportando elementos relativos a la comprensión de las organizaciones: descentralización, eficacia, eficiencia, participación, visión estratégica y sustentable de la sociedad, entre otros.

En la misma línea, Aguilar (2010), Ganga-Contreras, Suárez y Alarcón (2018) y Rhodes (2005), opinan que se trata de nuevas formas de

entender la organización, que implica reconocerla como un concepto omniabarcante; donde la coacción convoca a diversos actores Estado y mercado, jerarquías burocráticas y redes sociales, entre otras; aplicables a todo tipo de actividad, desdibujando las fronteras entre lo público, lo privado y la exclusividad de actores.

Bajo la mirada de la Gobernanza se han desarrollado distintas estrategias que van desde la modernización de la Administración hasta la institucionalización de procesos participativos (Eberhardt, 2014; Pineda y Pinheiro de Andrade, 2018), creando espacios de representación para grupos tradicionalmente excluidos, como es el caso de las mujeres.

Según la Organización de Naciones Unidas, ONU-Mujeres (2016), en todas las regiones los gobiernos han asumido compromisos jurídicamente vinculantes al respeto, la protección y los derechos humanos de las mujeres, reconociendo su valor intrínseco y los vínculos entre sus derechos y la prosperidad en general. Sin embargo, pese a que estos cambios son muy importantes, todavía no puede expresarse que en la práctica hombres y mujeres obtengan exactamente los mismos resultados.

A escala mundial, tres de cada cuatro hombres en edad laboral integran la población activa a diferencia del 50% de las féminas en edad de trabajar.

En los espacios académicos el escenario no es distinto, Zubieta-García y Marrero-Narváez (2005), aseguran que en México aun cuando las mujeres han logrado igual acceso a los niveles educativos, se hallan subrepresentadas en ciertas áreas del conocimiento y de investigación y desarrollo (I y D).

Martínez et. al (2018), acreditan que a pesar de acceder más mujeres que hombres a la universidad, la cifra de éstas desciende abruptamente en las plazas de personal



investigador o de catedráticos; agregan que la falta de participación se agrava por otros sesgos: el sexismo benevolente relacionado con el acceso a los espacios de poder.

De Garay y Del Valle-Villa-Muñoz (2012), señalan que, en determinados campos del conocimiento, como las ciencias exactas y las ingenierías, la presencia femenina es inferior a la masculina. Para estos autores, el llamado techo de cristal sigue estando presente en la gran mayoría de las universidades.

Resultan de especial interés los artículos del área de las Ciencias del Deporte con perspectiva de género de Ortega et al. (2015a); (2015b), donde se corrobora la supremacía del género masculino en autorías y cargos en tribunales o jurados evaluadores en tesis de esa área, asimismo, entre los miembros de comités científicos de revistas en España.

Tomando en consideración los antecedentes previamente esbozados, el presente estudio intenta describir la forma cómo se estructuran organizacionalmente las revistas científicas indexadas del ámbito de las Ciencias del Deporte de todo el mundo, tomando como base de análisis la perspectiva de género, con la finalidad de conocer el nivel de complejidad del soporte administrativo y estratégico de estos dispositivos dedicados a la difusión del conocimiento.

MATERIAL Y MÉTODOS

El diseño de la investigación es de carácter documental, dada la utilización, principalmente, de artículos científicos para los basamentos teóricos desarrollados en la introducción. El corpus se conformó con revistas científicas indexadas en la *Web of Science* en la categoría “*Sport Sciences*” a través de la plataforma *Incites Journal Citation Report* (JCR); que contiene 81 revistas indexadas asociadas al área de Ciencias del Deporte. Complementariamente, se efectuó un

segundo rastreo de las revistas científicas indexadas en Scopus. Para ello se utilizó la plataforma Scimago y su categoría “*Sport Science*” (127 indexadas en Scopus). En el plan de análisis se cruzaron las coincidencias de las 81 encontradas en JCR. Del análisis comparado se obtuvo una muestra de 127 revistas que se encuentran en ambas bases de datos.

RESULTADOS

1. Caracterización general

En las 127 revistas científicas fue posible ubicar seis niveles o jerarquías de cargos en el ámbito editorial, (ver la figura 1).

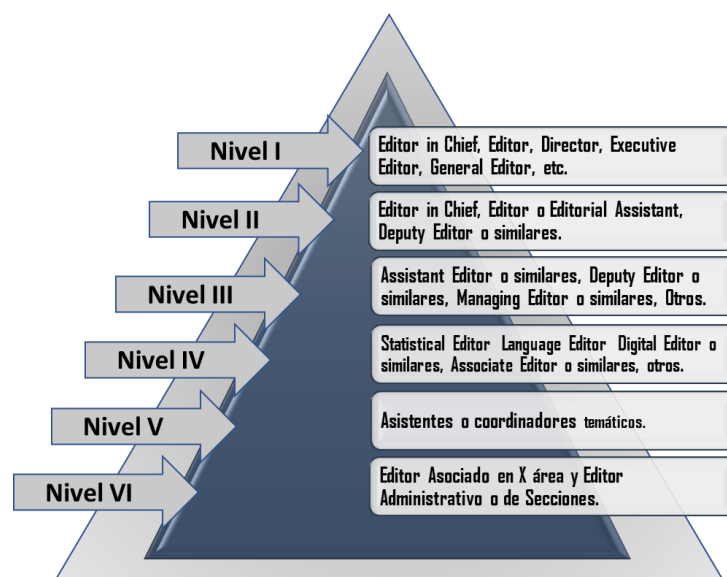
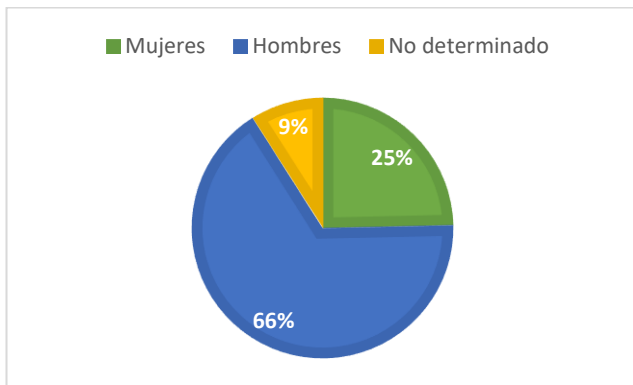


Figura 1. Nombres y niveles de jerarquía en las revistas científicas

Los diferentes niveles suman en total 357 cargos, de los cuales 237 son desempeñados por hombres, y solo 88 por mujeres. De los restantes 32, si bien se mencionan los cargos, no se consigue determinar el género de los encargados (ver figura 2).



REVISTAS

Figura 2. Distribución por sexo de los cargos directivos

Una de las variables relevantes es la relacionada con el idioma. Al respecto, tal como se aprecia en la figura 3, la mayoría (84%) publican en idioma inglés; en segundo término, (sólo con el 9.4%), en español y en inglés con un tercer idioma; o sea, revistas que aceptan artículos en inglés y en otro idioma (español tres casos, portugués con dos, croata, francés y afrikáans con uno cada uno). A su vez el 2.3% publica en alemán y un 1.57% lo hace en francés. Una revista admite publicaciones en italiano/japonés/portugués (información obtenida de la base de datos Scopus, de septiembre de 2018).

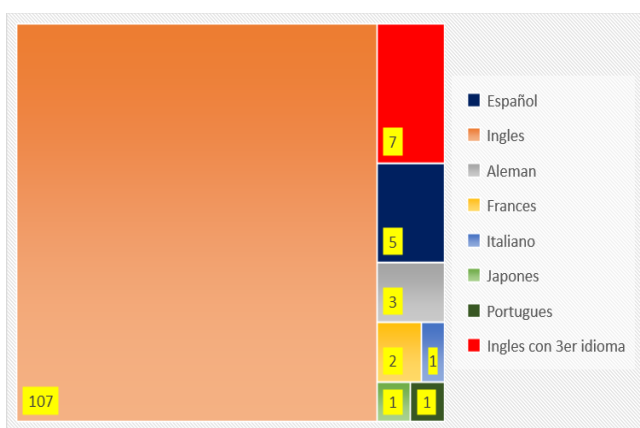


Figura 3. Idioma de las Revistas

En la indagación por el país de origen, se identificó que el 37% son de Estados Unidos, seguido muy de cerca por el Reino Unido con un 27%, y en tercer lugar por Holanda con un 8% (ver figura 4).

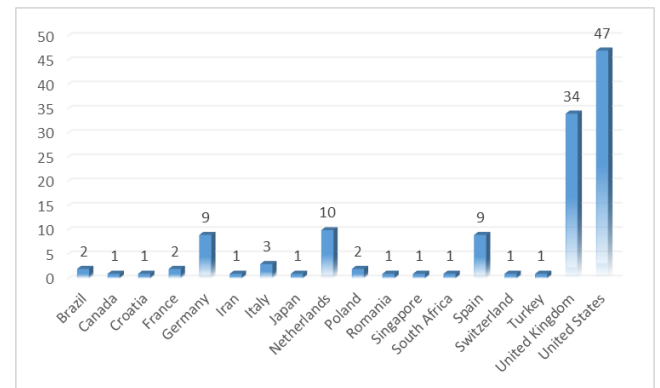


Figura 4. País de origen de las Revisas

2. Análisis por niveles

En el momento de analizar el primer nivel de cargos, concierne al máximo responsable editorial, se observó una gran variedad de nombres (editor en jefe, editor, director, director ejecutivo, etc.), aunque, prevalece el de “Editor en Jefe” (63%), seguido del de “Editor” (27%), (ver tabla N° 1).

Tabla 1. Nombre de los cargos en el primer nivel jerárquico.

Nombre de Cargo	Número de ocasiones
Editor in Chief	80
Editor	34
Director, Executive editor, general editor, etc.	13

Referente a la variable género, 104 cargos del total son ocupados por hombres y solo 17 por mujeres. Además, en un 5% de los casos no se pudo fijar dicha variable (ver figura 5).

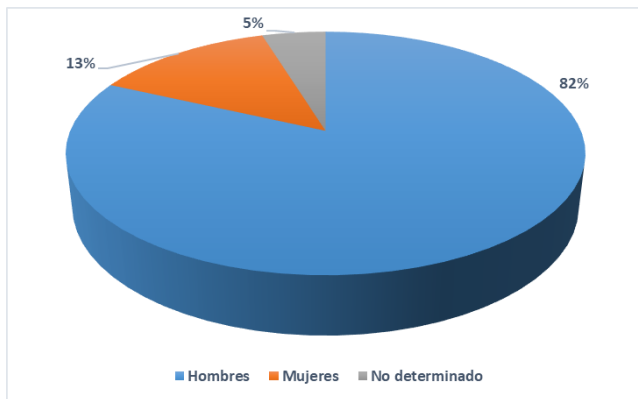


Figura 5. Distribución por sexo de los cargos en el primer nivel jerárquico

Se identificó que un 81% de las revistas están localizadas en el 2° nivel de jerarquía, lo que lleva a reconocer que 24 casos no cuentan con otro nivel de cargos unipersonales. La nomenclatura de éstos varía muchísimo. Vale distinguir solamente las denominaciones de los cargos Editor in Chief y Editor o Editorial Assistant, (ver tabla 2).

Tabla 2. Nombre de los cargos en el segundo nivel jerárquico.

Nombre de Cargo	Número de ocasiones
Editor in Chief	15
Editor o Editorial Assistant	12
Deputy Editor o similares	11
Otros	65
Total Nivel 2	84

En cuanto a la distribución con arreglo al género, la figura 6 evidencia que si bien es cierto que la mayor parte sigue siendo dominada por hombres (66 cargos), se percibe un incremento indiscutible de mujeres que suben a 30 cargos. Finalmente, solo en 7 revistas no es posible delimitar el cargo.

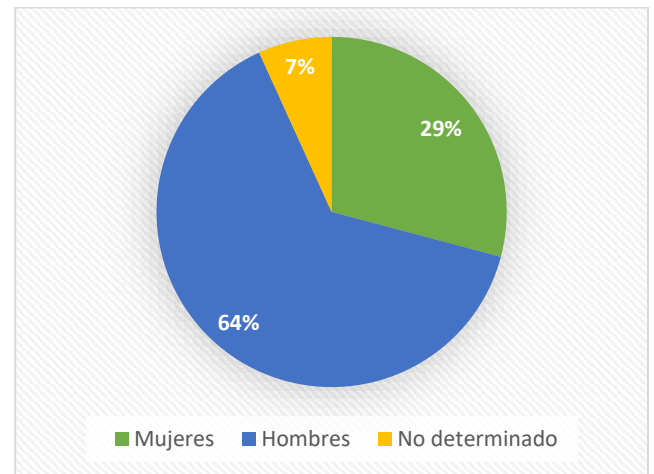


Figura 6. Distribución por sexo de los cargos en el segundo nivel jerárquico

A su vez, más del 50% de las revistas tienen cargos en el 3° nivel de jerarquía; lo cual significa que 63 no poseen ese nivel de cargos unipersonales. Los nombres de los mismos varían bastante. Sobresale el de Assistant Editor o similares, (ver tabla 3).

Tabla 3. Nombre de los cargos en el tercer nivel jerárquico

Nombre de Cargo	Número de ocasiones
Assistant Editor o similares	14
Deputy Editor o similares	5
Managing Editor o similares	5
Otros	40
Total nivel 3	64

Al realizar el análisis bajo la óptica de la variable género, en el tercer nivel de jerarquía de cargos, se puede determinar que 31 del total son ocupados por hombres, 24 por mujeres y en 9 no se pudo precisar (ver figura 7).

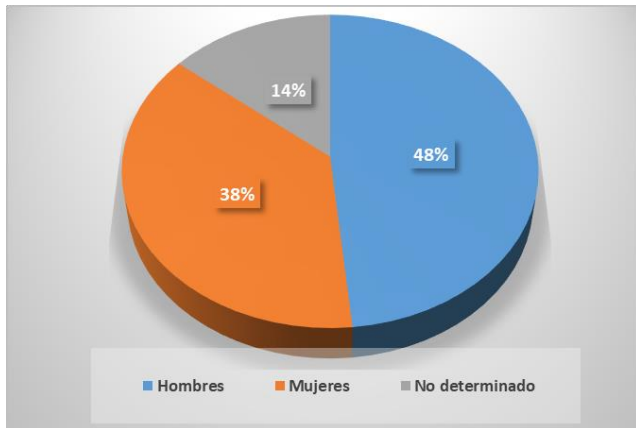


Figura 7. Distribución por sexo de los cargos en el tercer nivel jerárquico

En el 4° nivel de jerarquía, sólo se encontró un cuarto con esta condición, lo que denota que 95 revistas no disponen de ese nivel de cargos unipersonales e igualmente la nomenclatura de los cargos presenta una alta variación, pero el mayor porcentaje (40%) se concentra en los nombres Statistical Editor Language, Editor Digital, Editor o similares (ver tabla 4).

Tabla 4. Nombre de los cargos en el cuarto nivel jerárquico

Nombre de Cargo	Número de ocasiones
Statistical Editor Language, Editor Digital, Editor o similares	13
Associate Editor o similares	5
Otros	14
Total nivel 4	32

A propósito de las distribuciones según el género, en el gráfico de la figura 8, se aprecia que se mantiene la tendencia mayoritariamente del sexo masculino (17 cargos), a diferencia de solo 10 que son ocupados por mujeres. En 5 revistas no se logró establecer el cargo.

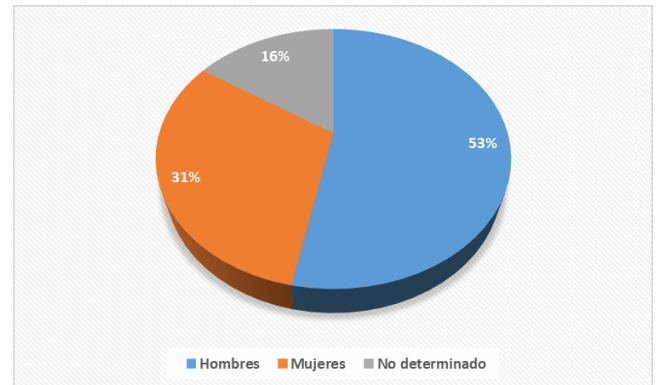


Figura 8. Distribución por sexo de los cargos en el cuarto nivel jerárquico

En el 5° nivel de jerarquía se enmarcan 20 revistas científicas, de las 127 estudiadas. Los nombres de los cargos están asociados a asistentes o coordinadores temáticos.

En lo que atañe a la distribución por género, 11 de los cargos son desempeñados por hombres y 6 por mujeres. En 3 casos no fue posible prefiar la variable (ver figura 9).

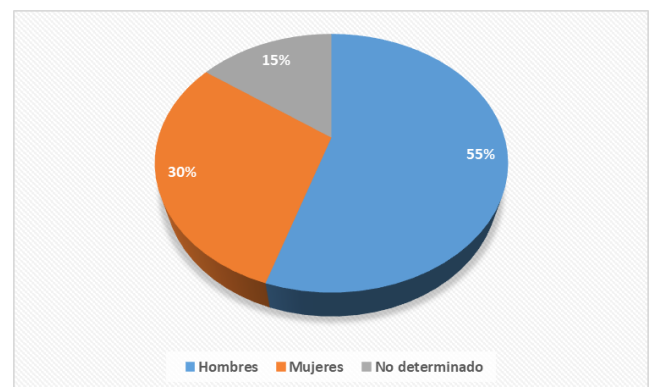


Figura 9. Distribución por sexo de los cargos en el quinto nivel jerárquico



En el 6° nivel de jerarquía, sólo 8% de las revistas abarcan esa cantidad de cargos; los roles más comunes son: editor asociado de área y editor administrativo o de secciones. La cifra de hombres (8 casos) es muy superior ya que solo en un cargo aparece una 1 mujer. En 2 casos no se consiguió especificar la variable con la información disponible (ver proporciones en la figura 10).

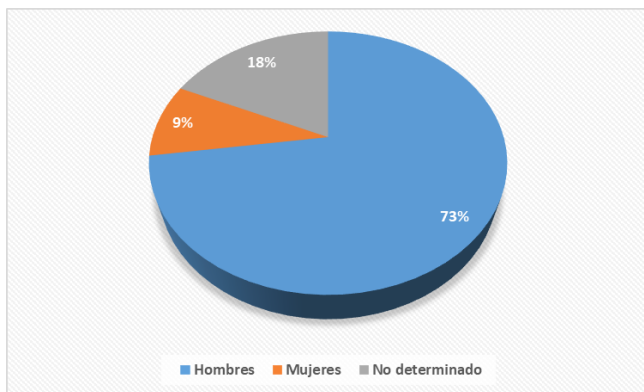


Figura 10. Distribución por sexo de los cargos en el sexto nivel jerárquico

Relativo a la estructura se advierte variabilidad entre revistas de las mismas áreas. La tabla 5 refleja la cifra de las jerarquías de cargos en comparación con la cantidad de artículos publicados por año.

Las revistas con mayor número de artículos tienden a tener también estructuras de mayor tamaño; no obstante, el promedio más alto de artículos se observa en las de 5 y 6 niveles.

Vale decir además que el 75.59% poseen hasta 3 niveles de jerarquías de cargos.

Tabla 5. Artículos promedio por revistas científicas según jerarquía

Revistas por número de jerarquías de cargos	Cantidad promedio de artículos por revistas.	N° de revistas por nivel
6	167.3	10
5	188.625	8
4	124.25	12
3	111.361	36
2	116.33	37
1	96.47	23

DISCUSIÓN

Podría afirmarse que la estructura organizacional es la armazón y el vehículo por medio del cual se llevan a la práctica los planes trazados. La misma constituye un factor crítico de éxito en todo tipo de entidad y las revistas científicas no escapan a tal realidad.

En este orden de cosas, una de las primeras cuestiones que llama la atención de esta exploración es la cantidad de niveles jerárquicos que fue factible identificar, junto a la diversidad de nombres, puestos y/o cargos que se utilizan.

Por otra parte, se confirma la primacía de las revistas publicadas en idioma inglés y el predominio de dos países vinculados a ese idioma: Estados Unidos y el Reino Unido.

En cuanto a la variable género, hoy existe pleno consenso de su urgencia, cuestión que se valida el 2015, fecha en la que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, que incluye la igualdad de género como una de sus grandes metas; lo que ha incidido positivamente en que se comiencen a ver ciertos progresos. En este



sentido, Wullum y Börjeson (2019) esbozan la relación existente entre la producción en investigación y la diversidad de género. Si bien no encuentran que exista una diferencia relevante, si plantean que una mayor diversidad de género impacta positivamente en la investigación. Esto es respaldado por otros trabajos (Nishii, 2013; Schneid et al., 2015; Nielsen et al, 2018), los cuales afirman que la diferencia entre grupos de investigación de alto y medio rendimiento, puede ser atribuida a esta variable.

En el caso de esta investigación, los resultados arrojan inequidad en razón de la cantidad de cargos editoriales de las revistas seleccionadas y diferencias entre niveles de jerarquía. Ejemplo de ello es una disimilitud porcentual entre hombres y mujeres de 67 puntos en el primer nivel, mientras que en el segundo y tercero la disparidad es de 34 y 10 respectivamente; escenario que se revierte en aquellas revistas que tienen 4 niveles; en el cuarto, quinto y sexto la desproporción es de 19, 25 y 63 puntos dada la preeminencia de hombres sobre mujeres.

Conforme a lo planteado, en correspondencia con los datos que arrojó la investigación, se podría asegurar que los niveles de desigualdad en la ocupación de los cargos y, por tanto, en los puestos de responsabilidad editorial en este grupo de revistas se relaciona con la jerarquía.

Dentro de las limitaciones del estudio, aflora el no poder establecer con nitidez quienes publican más en las Ciencias del Deporte, los hombres o las mujeres. Sin embargo, los resultados entregados acerca de un mayor número de cargos asociados a hombres pudiesen estar ceñidos a que los hombres publican más en esta temática. Si fuese mayor el número de autoras que de autores, entonces, las brechas en cuanto a los cargos serían mayores. Otro elemento que no se tomó en cuenta fue si el factor de impacto de las revistas incide en las brechas de género asociadas a los cargos.

CONCLUSIONES

Toda organización, en pos de alcanzar sus metas, requiere de una estructura capaz de facilitar la instauración de diversas responsabilidades en los respectivos cargos.

Una entidad que cuente con un adecuado esqueleto organizacional se beneficiará y podrá lograr una apropiada coordinación entre sus colaboradores, tendrá claridad de sus funciones y de la relación con el resto de los cargos.

Otra cuestión de particular relevancia, vinculada a las estructuras organizacionales, tiene que ver con la participación de las mujeres en los diversos cargos (tanto del sector público, como del privado) la cual es extremadamente asimétrica. Esta situación, también se corrobora en esta indagación.

Es por esta razón, que en este trabajo se intentó analizar el diseño formal administrativo usado por los dispositivos dedicados a la divulgación del conocimiento (revistas científicas del ámbito el deporte), orientando el foco especialmente hacia el tema de género.

Podría decirse entonces, que el objetivo se cumplió, dado que se examinaron estructuras y se ratificó el predominio de los hombres en los cargos, cualquiera que fuese el nivel jerárquico.

La pesquisa, de carácter preliminar, abre una línea investigativa muy interesante que debería permitir identificar y analizar estos mismos tópicos en las revistas existentes, independiente de su área disciplinaria, indexación y/o país. Se podría intentar, incluso, explorar la complejidad de la estructura, dependiendo de factores previamente indicados.



AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo es parte de los resultados preliminares del Proyecto FONDECYT Regular N° 1161353, por lo que se agradece el apoyo y patrocinio de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) de Chile.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguilar, L. (2010). *Gobernanza: el nuevo proceso de gobernar*. Fundación Friedrich Naumann para la Libertad. México.
2. Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). The management of innovation. *Tavistock. London*. 120-122.
3. Brunner, J. y Ganga-Contreras, F. (2016a). Reflexiones en torno a economía política y gobernanza de los sistemas nacionales e instituciones de Educación Superior en América Latina. *Revista Interciencia*, 41(8), 573-579.
4. Brunner, J.J. y Ganga-Contreras, F. (2016b). Dinámicas de transformación en la Educación Superior Latinoamericana: Desafíos para la gobernanza. *Revista Opción*, 32(80), 12-35.
5. Carrasco, A. (2017). Los nuevos modelos de Gobernanza universitaria. El caso de la Unión Europea como organismo supranacional que configura el sistema universitario español". *Journal Of Supranational Policies Of Education, Extraordinario*, 107-122. doi: <https://doi.org/10.15366/jospoe2017.m1>.
6. Child, J. (1972). Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 63-177.
7. Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Décima edición. Cengage Learning. México.
8. De Garay, A. y Del Valle-Díaz-Muñoz, G. (2012). Una mirada a la presencia de las mujeres en la educación superior en México. *Rev. Iberoamericana Educación Superior*, 3(6), 3-30.
9. Díaz-Barrios, J.; Pereira-Burgos, M. y Suárez-Amaya, W. (2018). Gobernanza: una visión desde la teoría administrativa. *Revista Opción*, 34(86), 326-357.
10. Drazin, R., y Sandelands, L. (1992) Tres niveles de estructura Autogenesis: A Perspective on the Process of *Organizing*. *Organization Science*, 3(2), 230–249. doi:10.1287/orsc.3.2.230.
11. Eberhardt, M.L. (2014). Democracias representativas en crisis. Democracia participativa y mecanismos de participación ciudadana como opción Araucaria. *Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, 17(33), 83-106. doi: 10.12795/araucaria.2015.i33.04.
12. Ganga-Contreras, F. y Núñez, O. (2018). Gobernanza de las organizaciones: Acercamiento conceptual a las instituciones de Educación Superior *Revista Espacios*, 39(17), 9.
13. Ganga-Contreras, F., Pérez, A y Mansilla, J. (2018). Paradigmas emergentes en la Gobernanza universitaria: una aproximación teórica. *Revista Utopía y Praxis*, 23(83), 123-136.
14. Ganga-Contreras, F., Suárez, W. y Alarcón, N. (2018). Liderazgo en la gobernanza de las universidades:



- aprendiendo ciertas lecciones desde la etología. *Revista Inclusiones*, 5, 132-145.
15. Gilli, J.J. (2017). Claves de la estructura organizativa. *Editorial Granica. Buenos Aires*.
 16. Lawrence, P., & Lorsch. J. (1969). *Developing organizations: Diagnosis and action*. Addison-Wesley Publishing Company.
 17. Luna Álvarez, D. (2019). Cosmovisión gerencial desde la transcomplejidad. Una nueva construcción para las organizaciones actuales. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(1), 180-186.
 18. Martínez Ruiz, M.Á.; Merma-Molina, G., y Ávalos Ramos, M.A. (2018). La brecha de género en la academia universitaria: inequidad de oportunidades de participación, capacitación y promoción. *Momento: diálogos em educação*, 28(3), 178-191.
 19. Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations Mintzberg, Henry. 1979. *Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall*.
 20. Nielsen, M.W., Bloch, C.W., & Schiebinger, L. (2018). Making gender diversity work for scientific discovery and innovation. *Nature Human Behaviour*, 2(10), 726-734. doi:10.1038/s41562-018-0433-1.
 21. Nishii, L.H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1754-1774. doi:10.5465/amj.2009.0823.
 22. ONU Mujeres (2016). El progreso de las mujeres en el mundo 2015-2016. Transformar las economías para realizar los derechos. Resumen. *En: Estudios Feministas, Florianópolis*, 24(2),589-615.
 23. Ortega, E., Valdivia, P., Olmedilla, A., Martínez, M. T., y Villarejo, D. (2015a). Estudio bibliométrico del papel de la mujer en las tesis doctorales de Ciencias del Deporte. *Journal of Sport & Health Research*, 7(2).
 24. Ortega, T., Valdivia-Moral, P., & González, C. (2015b). Gender in Spanish sport science journal editorial boards and science committees. *Apunts. Educació Física i Esports*, (120), 67-72.
 25. Parra Moreno, C., y Del Pilar Liz, A. (2008). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108.
 26. Pineda, C., y Pinheiro de Andrade, H. (2018). Gobernanza y participación ciudadana en la administración pública española: avances, retrocesos y aprendizajes. *Universidade e Meio Ambiente. Revista do Núcleo de Meio Ambiente da UFPA*. 1(2).
 27. Rhodes. R.A. (2005). La nueva gobernanza. Gobernar sin gobierno. *En: La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. 10, 99-122. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid.
 28. Schneid, M., Isidor, R., Li, C., & Kabst, R. (2015). The influence of cultural context on the relationship between gender diversity and team performance: a meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6),



733-756.

doi:10.1080/09585192.2014.957712.

29. Wullum, M., & Börjeson, L. (2019). Gender diversity in the management field: Does it matter for research outcomes? *Research Policy*, 48(7), 1617-1632.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.006>.
30. Zapata, G.; Mirabal, A. y Hernández, A. (2009). Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: un análisis contingente. *Ciencia y sociedad*, XXXIV(4),618-640.
31. Zubieta-García, J. y Marrero-Narváez, P. (2005). Participación de la mujer en la educación superior y la ciencia en México. *Agric. soc. desarro*, 2(1),15-28.

