

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

MÓDULO 1. DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE
RECURSOS HUMANOS

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

1.1 La evolución del área de recursos humanos

1.1.1 Las personas en la organización

El proceso de gestión ha venido manifestando un alto dinamismo en correspondencia con el desarrollo político, económico, social y tecnológico, así como con las transformaciones operadas en el entorno en que se desempeñan las organizaciones contemporáneas, las que, para sobrevivir, desarrollarse y avanzar hacia la excelencia, tienen que utilizar con racionalidad y visión de futuro la fuerza potencial de sus recursos humanos. (Castellanos Castillo y Castellanos Machado, 2010, <http://www.cyta.com.ar/ta0903/v9n3a2.htm>)

El escenario mundial en los finales del siglo XX y principios del XXI posee, entre sus rasgos fundamentales: la globalización de la economía mundial... y la necesidad de ser cada día más competitivos.

En correspondencia con las exigencias del entorno para que las organizaciones sean exitosas, es necesario que estas dejen de estar centradas en sí mismas y que posean reglas de juego que garanticen una elevada flexibilidad, capacidad de reacción, así como relaciones entre individuos y grupos que permitan a cada uno sea tan contributivo como su potencial y capacidades se los faculten para que la organización cumpla su función social...

[Las] transformaciones en las organizaciones... implican no solo acciones de perfeccionamiento, sino también un amplio y profundo proceso de capacitación general que prepare a los recursos humanos para desempeñarse en condiciones nuevas, así como la creación de organizaciones de un nuevo tipo, diseñadas... con énfasis en el enfoque estratégico.

Cuando el ritmo de cambio supera la velocidad con que las organizaciones enfrentan las nuevas circunstancias, los procesos de gestión establecidos quedan obsoletos y pueden convertirse en una barrera que amenace la supervivencia de la organización.

Evitar esto constituye una tarea esencial para el equipo de dirección, tanto en el reconocimiento de la necesidad del cambio como en ser su agente principal. (Baluja Quintero, 2005, p. 2)

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

La gestión del capital humano ha pasado a ser estratégica para el éxito de las organizaciones deportivas. No se puede pensar en una gestión de capital humano sin pensar en el impacto en el contexto y la influencia que este tiene sobre las decisiones de las personas.

Tampoco se trata de sumar personas. Lo que hace más inteligente a una organización es el modo en que se gestiona el saber y las relaciones entre las personas. Esto es lo que define una estrategia de la dirección de recursos humanos y, por ende, una organización con resultados.

La importancia de la administración del capital humano o la consideración del factor humano en las organizaciones radica en que las personas, sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en el objeto de gestión de la nueva dirección de recursos humanos.

La cultura organizacional recibe un fuerte impacto del mundo exterior y ahora privilegia la colaboración e innovación para la construcción de un futuro.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Tabla 1: Cuadro comparativo sobre el foco de recursos humanos en el siglo XX y el siglo XXI

SIGLO XX	SIGLO XXI
Estabilidad, previsibilidad	Mejora continua y cambio discontinuo
Tamaño y escala de producción	Velocidad y capacidad de respuesta
Mando y control de la cima hacia abajo	Empowerment y liderazgo de equipos
Rigidez Organizacional	Organizaciones virtuales y flexibilidad permanente
Control por medio de reglas jerárquicas	Control por medio de la visión y los valores
Información confidencial	Conocimiento compartido
Racionalidad y análisis cuantitativo	Creatividad e intuición
Necesidad de certidumbre	Tolerancia a la ambigüedad
Reactivo ya versión al riesgo	Proactivo y emprendedor
Orientación hacia el proceso	Orientación a los resultados
Autonomía e interdependencia corporativa	Interdependencia y alianzas estratégicas
Integración vertical	Integración virtual
Enfoque hacia la totalidad de la organización	Enfoque en el entorno competitivo
Búsqueda de consenso	Contención constructiva
Orientación hacia el mercado nacional	Enfoque internacional
Ventaja competitiva sustentable	Ventaja por colaboración y reinención de la ventaja
Competencia por mercados actuales	Hipercompetencia por mercados futuros y nuevos segmentos

Fuente: Chiavenato, 2009, p. 39.

La cultura institucional se refiere a las ideas y creencias preconcebidas sobre una organización que tienen los miembros, así como a la forma en la que estas ideas y creencias influyen en el comportamiento de cada uno de ellos.

La cultura institucional condiciona las metas y objetivos de una organización. Por ejemplo, los objetivos referidos a los controles de dopaje se basan en el supuesto de que la organización valora el deporte sin sustancias dopantes.

La cultura institucional también influye en las relaciones existentes en el seno de la organización porque dicta quién y qué es importante. Hace referencia a las percepciones internas o externas que se tienen de una organización.

El análisis de la cultura organizativa implica una comprensión completa acerca de cómo los grupos y las posibles subculturas existentes dentro de una organización se comportan y trabajan juntos y, por consiguiente, cómo otros las perciben.

La cultura institucional influye en cómo se distribuyen los recursos y explica por qué se adoptan ciertas decisiones, por qué algunos grupos parecen más importantes que otros y por qué se promociona a algunos miembros del personal y a otros no.

Un entrenador de éxito puede ser capaz de comportarse con el comité ejecutivo de una forma que resultaría inaceptable en un director ejecutivo, por ejemplo, y la financiación podría desviarse de los programas de desarrollo a los equipos de élite si el comité ejecutivo considera que el deporte de élite es el principal anhelo de la organización.

Comprender la cultura institucional y usar esta comprensión para crear sus actividades administrativas permitirá hacer una organización más eficaz.

1.1.2 El talento humano y el contexto

El concepto de *talento* hace referencia a personas que están dotadas de diferentes competencias: conocimientos, habilidades, juicios y actitudes. Dicho concepto nos lleva al de *capital humano*, que es el patrimonio invaluable que tiene una organización porque de ello depende para alcanzar la competitividad y el éxito.

El capital humano posee tres componentes:

- 1) "Talento. Personas dotadas de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante" (Martínez Torres et al., 2015, <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/huejutla/n6/a1.html>).
- 2) "Contexto. Se refiere al ambiente interno apropiado para que los talentos se desarrollen y progresen. Sin él los talentos desaparecen" (Martínez Torres et al., 2015, <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/huejutla/n6/a1.html>).

Este contexto es determinado por dos aspectos:

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.

Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de grupo. Una cultura basada en la solidaridad entre las personas.

Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el *coaching*, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (*empowerment*). (Martínez Torres et al., 2015, <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/huejutla/n6/a1.html>)

Es así que no basta con tener talentos en la organización, sino que, para poseer capital humano, es necesario sumar un contexto favorable a su desarrollo.

Lo importante entonces es que, en materia de gestión del área de recursos humanos, no solo se trata de lidiar con personas para transformarlas en talentos, sino que también es cuestión de generar condiciones de contexto.

Para gestionar con eficacia, es preciso entender el entorno. El contexto dará lugar a factores que influyen en la forma de gestionar la organización.

El concepto de gobernanza alude a los sistemas y procesos diseñados para garantizar la apropiada transparencia en la conducta de una organización.

Puede incluir aspectos como la forma en la que las comisiones se eligen, se supervisan y se sustituyen; la capacidad de las comisiones para formular e implantar eficazmente políticas sólidas; y el respeto de los miembros por las estructuras y procedimientos que gobiernan las interacciones económicas y sociales.

La buena gobernanza genera una gestión eficiente, eficaz y ética, pero también crea las condiciones necesarias para el éxito: permite que la organización haga el uso más eficaz de sus recursos e incremente sus posibilidades de conseguir recursos adicionales, pues considera plenamente los intereses de sus partes interesadas.

La gobernanza de una organización deportiva se debe basar en una serie de temas claves; en particular, rendición de cuentas, transparencia y democracia resultan esenciales para garantizar que la gobernanza de la organización deportiva siga y refleje las mejores prácticas.

Rendición de cuentas

La rendición de cuentas se refiere a la obligación que tienen una persona, un organismo o una organización de explicar lo que se ha hecho y por qué se ha hecho, de aceptar la responsabilidad de sus actividades y de comunicar los resultados de sus actividades con transparencia.

Todas las organizaciones deportivas deben contar con normativas y procesos adecuados para la rendición de cuentas y deben asegurarse de que se apliquen y supervisen sistemáticamente.

Además, tienen que fijar metas y objetivos claros y medibles a su comité ejecutivo, su equipo de gestión y su personal, así como proporcionar los instrumentos apropiados para su evaluación.

Transparencia

La transparencia, un aspecto fundamental de la rendición de cuentas, tiene que ver con la apertura: con asegurarse de que la organización funcione de manera que resulte fácil a los demás ver sus acciones y comprender las razones por las que se llevan a cabo.

La transparencia se refiere también a la facilidad de acceso a la información que permite una organización deportiva: por ejemplo, repartir las actas de las reuniones entre sus miembros y publicar informes en su sitio web.

Democracia

El principio de democracia establece la necesidad de que una organización cree una normativa para elegir y sustituir a los miembros de su comité ejecutivo a través de unas elecciones libres y justas que observen el estado de derecho y se aseguren de que todas las normas y procedimientos sean igualmente aplicables a todas las partes interesadas.

1.1.3 El papel cambiante de la función de recursos humanos

Podemos decir que el rol del director de recursos humanos se encuentra impactado por el cambio de contexto. El papel de la función de recursos humanos debe pasar desde un rol netamente administrativo a ocuparse de una gestión estratégica del capital humano.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Todos los estudios indican que las empresas que refieren las mejores prácticas de recursos humanos han reposicionado o reorganizado sus áreas, y con ello han generado los siguientes cambios en la organización (Butteriss, 2002):

- Aseguraron involucrar a la alta gerencia y comprometerla con las decisiones en materia de personas.
- Reorganizaron sus áreas de recursos humanos para llevar adelante su propuesta de valor.
- Desarrollaron nuevas habilidades y competencias del área en sus funciones y colaboradores.
- Ensacharon su función más allá de los trabajos transaccionales.

Esta misma investigación menciona que las organizaciones que han generado estos cambios en recursos humanos refieren un impacto en la productividad de la gente (Butteriss, 2002).

La gestión de apoyo del área de recursos humanos pasa por lo siguiente:

- La gestión estratégica de recursos humanos como “socio del negocio” tiene un papel fundamental en el alineamiento de las acciones del área para el cumplimiento de los resultados.
- La gestión de la infraestructura administrativa del área, que se organiza con el objetivo de operar de manera eficiente.
- La gestión de la contribución de los empleados se convierte en un defensor de los colaboradores, para ganar su compromiso y motivación.
- La gestión de la transformación y el cambio, de esta manera, el área de Recursos Humanos, se convierte en un agente de cambio que lidera aquellas actividades que mantienen a la organización renovada, generando escenario para la innovación.

Se le pide al área de recursos humanos que sea un socio estratégico del negocio y tenga un rol más estratégico y consultivo, en contraposición con un rol más transaccional.

El área de recursos humanos realizó una profunda reingeniería y automatización de los procesos administrativos, lo cual hoy se suma a la incorporación de la tecnología como un aliado estratégico para este fin.

Concentrándose en la dirección del área propiamente dicha, hay funciones estratégicas que están relacionadas con los siguientes elementos:

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

- La identificación y desarrollo de las competencias claves para el desenvolvimiento del negocio.
- El desarrollo del talento ejecutivo o gerencial, como forma de asegurarse la continuidad y el alineamiento del liderazgo de la organización.
- El desarrollo de las iniciativas de formación que permitan actualización y sostenimiento de la cultura organizacional.
- El desarrollo de los sistemas de evaluación del desempeño y reconocimiento, que permita perpetuar aquellos comportamientos que aseguren el desempeño de la organización y compromiso de las personas.
- El desarrollo de las políticas de retribución de los empleados que permitan que la organización opere en todas las geografías atendiendo a las necesidades locales.

La gestión de los recursos humanos es, por lo tanto, la vía para optimizar las actividades de los miembros —o recursos humanos— de la organización, de manera que mediante ella se pueda cumplir su misión y alcanzar las metas en las mejores condiciones.

Sin embargo, aunque existe un lado funcional de la gestión de recursos humanos en las organizaciones deportivas, esta debe ajustarse a valores humanísticos que constituyan la base misma del deporte.

Desde este punto de vista, dicha gestión es tanto un medio como un fin de las organizaciones deportivas. Si aceptamos que el deporte proporciona una filosofía de vida, esta debe plasmarse en todas y cada una de las actividades que lleva adelante la organización.

La gestión de recursos humanos en las organizaciones deportivas consiste tanto en facilitar la educación y el desarrollo de la persona y del colectivo como en organizarlos y comprometerlos en actividades consecuentes con los valores del deporte.

Las organizaciones presentan una serie de características que propician que la gestión de los recursos humanos suponga un reto.

Muchas de las organizaciones deportivas son pequeñas, informales y emplean a menos de 20 personas, y muchos clubes y ligas son aún más reducidos.

Además, la mayoría cuenta con personal voluntario para desempeñar la tarea de recursos humanos, por lo que carece casi por completo de personal asalariado. Esta situación implica

que sea un verdadero reto contar con un personal realmente comprometido, compatible y motivado.

Tanto si el personal está formado por voluntariado como si se trata de personas empleadas, esta gestión se ocupa de elegir los recursos humanos para organizar las actividades necesarias (competencias) a lo largo del período de tiempo con el que se cuenta (disponibilidad).

Las organizaciones deportivas necesitan diseñar una política general de recursos humanos que se ajuste a las metas futuras y que plantee, a su vez, una visión realista respecto de las circunstancias actuales de la organización.

Las organizaciones deportivas también necesitan retener y motivar a los recursos humanos ya existentes, mediante una formación cuyo fin es conseguir que las personas se adapten a los cambios que se producen en el entorno y adquieran las técnicas necesarias para afrontarlos.

1.1.4 Enfoques de gestión de recursos humanos

Desde el punto de vista de la organización de la empresa, y específicamente desde la gestión deportiva, el tema de los recursos humanos se puede enfocar desde tres puntos de vista distintos:

- *Enfoque administrativo-legal:* Relaciona las personas que integran la plantilla de la empresa y las implicaciones administrativo-legales que esta relación lleva consigo.
- *Enfoque contable-costes:* Estima los costes que dichas personas implican a la empresa.
- *Enfoque de gestión:* Comprende la motivación, desarrollo y formación de las aptitudes, cualidades, conocimientos y pericias de esas personas.

Incluso dentro del enfoque de gestión se podría contemplar:

- El enfoque de servicios.
- El enfoque de metas.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Por lo tanto, desde la perspectiva de la organización, la gestión de los recursos humanos debería ser integral y armonizar los tres enfoques citados, aunque en la práctica habitual esto no suele ocurrir.

Las empresas suelen dedicar mayor atención al enfoque administrativo y al contable que al enfoque de gestión. Sin embargo, el tratamiento de los recursos humanos desde esos dos ámbitos es incompleto.

El enfoque de gestión debe de ser el más importante, porque la verdadera productividad del personal depende de este concepto. Arrastra a los dos anteriores.

Tiene más incidencia cuando la “productividad” real se traduce en la gestión directa del servicio (instalaciones deportivas).

Consecuentemente, para poder hablar de enfoque de gestión hay que conocer los cuatro elementos básicos que lo integran:

- *Habilidades:*

- Actitudes personales e innatas del individuo.

- *Conocimientos:*

- Conjunto de técnicas o experiencias que ha adquirido cada individuo, bien sea a nivel teórico o práctico.

- *Cualidades:*

- Las condiciones que potencian la aplicación de las habilidades o conocimientos.

- *Actitudes del personal:*

- La predisposición del individuo a la aplicación de los tres elementos anteriores en beneficio del trabajo encomendado.

Esto supone la necesidad de

- Conocer las expectativas humanas del personal como conjunto de individuos y no como masa impersonal.

- Establecer los mecanismos y métodos de gestión que permitan satisfacer esas expectativas.

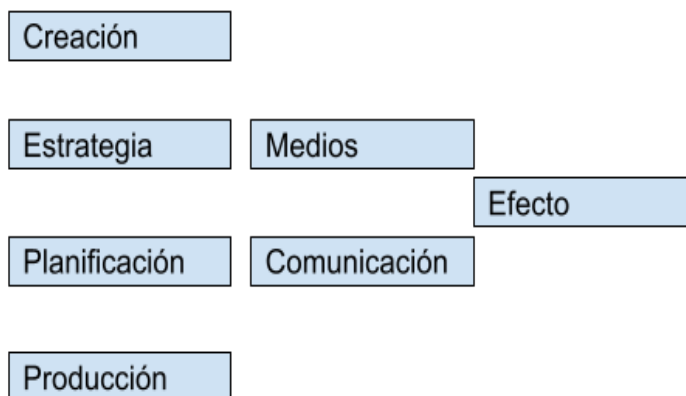
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

- Lograr altos niveles de satisfacción individual potenciando la labor de equipo.
- Conseguir la adhesión voluntaria del personal a los objetivos de la empresa.

En cualquier actividad, o en cualquier trabajo, la realización de las funciones y los objetivos dependen de las personas. Tanto a nivel individual como a nivel colectivo. Primordialmente dentro de una estructura jerárquica y mediante una programación clara, organizada y estructurada. Y siempre controlada y buscando un fin.

Aunque sea en niveles cotidianos, de tareas diarias, sin aparente importancia, interviene siempre y directamente alguna organización humana. Cualquier hecho que suponga conseguir un efecto necesariamente ha de realizarse a través de unos **actos**, una **organización**, una **estrategia** y unos **medios**. (García Parejo y García Sánchez, 2007, pp. 13-14)

Figura 1



Fuente: García Parejo y García Sánchez, 2007, p. 14.

Estos procesos, estas actitudes, estas reacciones, por incontroladas que parezcan, son el inicio de cualquier actividad...

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Cuanto mayor sea el reto o más elevada la meta, más compleja deberá ser la organización humana capaz de conseguirlo. Simplemente **más planificada**.

Esto sucede en cualquier empresa: pública o privada, y en cualquier instalación deportiva. En todas ellas hay necesariamente que disponer de una organización. Grande o pequeña. Pero una organización. Con una sola persona o con un gran equipo.

En una empresa de servicios, como son las entidades de gestión deportivas, la excepción no se da, se acentúa, ya que la base de esa actividad empresarial es, ante todo, el servicio a un público.

No se manufacturan directamente productos o bienes, se ofrecen servicios, y estos se transmiten a través de una organización, cuya principal influencia son los recursos humanos. El usuario capta el reflejo de la organización. Es su primer contacto, su primera impresión.

Por ello, en las manos y la mente del personal, de todos los intervinientes en el proceso del servicio, residirá el éxito o el fracaso de la **gestión deportiva**.

Las cualidades, que cualquier trabajador, a nivel específico de puestos de servicio de instalaciones deportivas, debe reunir serían:

- Profesionalidad.
- Capacitación.
- Especialización.
- Experiencia.
- Idoneidad al puesto.

Y tener la sensación y seguridad de unos condicionantes que permitan al trabajador:

- Encontrarse a gusto.
- Sentirse útil.
- Saberse valorado.
- Considerarse seguro.

- Estar bien remunerado.

De la misma manera, habría que pensar qué es lo que el usuario va a demandar a ese personal para sentirse cómodo en la instalación:

- Eficacia.
- Limpieza.
- Interés.
- Celeridad.
- Amabilidad.

Así pues, como de servicios se trata, el principal beneficiario es el usuario, y, tras estudiar cuáles son sus demandas y necesidades, surgen las características que deben tener los trabajadores de este sector. Es entonces cuando hay que aplicar la fórmula de gestión de la organización y aglutinar todos los condicionantes ya descritos (remuneración, sentirse a gusto, etc.) para que los objetivos se cumplan.

Si se es capaz de asumir estos conceptos, primero a nivel individual, trabajador por trabajador, y posteriormente a nivel del grupo, existirá un primer paso favorable y muchas garantías de éxito en la gestión final.

Pero para ello hay que ser capaces de crear un ambiente de trabajo, de confianza y estímulo, donde se resaltan constantemente los **objetivos personales**:

- La función del servicio.
- La gratificación por el trabajo bien hecho.
- La satisfacción por el propio resultado obtenido.
- El reto de la superación diaria.

Si se consiguen estos objetivos, los rendimientos y la calidad de la gestión se aproximará mucho a lo idóneo y redundará en un mejor servicio. (García Parejo y García Sánchez, 2007, pp. 15-16)

1.2 El rol estratégico de la dirección de recursos humanos

1.2.1 La dirección estratégica de recursos humanos

El objetivo principal de la dirección de recursos humanos es la contratación y crecimiento de grandes personas. La gestión consiste esencialmente en buscar a la persona correcta para un trabajo correcto y asegurarse de que la organización tiene un grupo bien formado y satisfecho con lo que hace.

La gestión de recursos humanos comprende la planificación, atracción, desarrollo y retención de los empleados de una organización.

Estas funciones se integran como los elementos de un sistema, de manera que interactúan unas con otras. Por ejemplo, el modo en que se comunican los valores de una organización influye en el tipo de trabajadores que se reclutan y en el tipo de retribución que se establece, y así sucesivamente.

Esta idea de sistema es importante y pone de manifiesto el enfoque holístico de la gestión deportiva, centrada al mismo tiempo tanto en las personas como en los objetivos organizativos.

La planificación es una de las funciones básicas de cualquier tipo de gestión.

Es más, para poder llevar a cabo la gestión de cualquier actividad, y mucho más de una concatenación de actividades, como es el objetivo de toda empresa, es precisa una planificación.

Debemos tener en cuenta que la planificación:

Es el primer proceso consciente y, a la vez, científico, que adoptamos para la consecución de un fin o proceso. Y como tal, se plantea como un proceso previsible.

Sin método no existe la planificación y sin planificación no existe proceso. Y, por supuesto, sin proceso no se puede conseguir un fin lógico ni asegurar el éxito en la consecución de los objetivos...

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Pero quizás la [definición de planificación] más ajustada al campo de los recursos humanos sea la de las Naciones Unidas, que amplía las anteriores, en el sentido de que

“supone la elección de determinadas acciones que es necesario tomar en el presente, con la intención de orientar el futuro en la dirección deseada”.

Por otra parte, la planificación:

“Trataría de estudiar, analizar, prever y ordenar todos los medios disponibles al servicio de una causa, evaluando simultánea y finalmente los resultados, logrados o no, y la eficacia del proceso”.

Independientemente de la definición que más se ajuste a nuestra necesidad o empresa, la planificación siempre es un proceso proyectivo y dinámico que supone la previsión de las necesidades futuras de cualquier orden.

Si se ha definido lo que es planificación, es aconsejable establecer otros conceptos que acompañarán, permanentemente, cualquier actitud y actividad de planificación:

Los fines: Son el último logro previsto. Están en estrecha relación con las necesidades existentes. Se satisface la necesidad existente al alcanzarse el fin previsto.

Los objetivos: Pueden considerarse como pretensiones intermedias. La consecución de todos los objetivos infiere en la consecución del fin. Introducen aspectos cualitativos a las aspiraciones.

Las metas: Hacen referencia a los logros primeros, puntuales y parciales. El logro de varias metas confiere la satisfacción de un objetivo.

Así, por tanto, se podría afirmar que

- Los fines se satisfacen con los planes.
- Los objetivos se satisfacen con los programas.
- Las metas se satisfacen con los proyectos.

Para ello, la formulación de cada meta, objetivo o fin debe, inicialmente, concretarse mediante las siguientes consideraciones:

- *Deberán ser realistas y alcanzables.*

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

- *Deberán estar formulados de forma clara y comprensible.*
- *Deberán ser específicos y precisos.*
- *Deberán ser formulados en consonancia con los horizontes pretendidos...*

Consecuentemente, se puede estructurar la planificación bajo los siguientes criterios:

- Conceptual.
- Ejecutiva.
- Organizadora.
- De control y evaluación.

Planificación conceptual. Marcaría la planificación estratégica de la empresa, donde predominaría la filosofía y los objetivos generales. Los factores sociales, políticos, económicos y deportivos en su aplicación concreta a las instalaciones deportivas y dentro de un encuadre de uso público.

Planificación ejecutiva. Definiría la relación externa y establecería la coordinación e implantación de los factores [por] desarrollar y en sí de los procesos “productivos”.

Planificación organizadora. Como eje principal que determinará los aspectos estructurales, los circuitos administrativos y los canales de información, para conseguir los objetivos.

Planificación de control y evaluación. Determinando los procesos periódicos y permanentes que centren la actuación, actividad y avisen de las posibles desviaciones. (García Parejo y García Sánchez, 2007, pp. 22-24)

1.2.2 Planeamiento estratégico de los recursos humanos

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Es la que fija los grandes objetivos de la empresa. Está por encima de las otras, y comprende la visión global a largo plazo.

La planificación estratégica es la más importante. La que rige el resto de planificaciones, ya que de ella parten las directrices de las otras.

La planificación estratégica es siempre tarea de la alta dirección. Establece los grandes programas en los que se va a basar la “estrategia” de la organización y su actuación programada.

PLANIFICACIÓN TÁCTICA

Corresponde a los aspectos parciales y a los objetivos departamentales o de áreas de la empresa. Es un medio para conseguir el fin de la planificación estratégica. Es el escalón siguiente.

Lógicamente, corresponde su definición a los mandos intermedios de la empresa, que son quienes ejecutan los programas. Es decir, la planificación estratégica corresponde a la dirección y la táctica a la ejecución.

PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Corresponde a hechos concretos y puntuales, y sobre todo muy del momento en la actuación.

La planificación operativa sería la que llevan a cabo los mandos operativos. Puede incluirse en esta planificación la que incumbe a los trabajadores que carecen de mando. Sería planificación operativa toda la que sucede de inmediato, por personas o áreas limitadas en relación con otros departamentos.

Este tipo de planificación debería de ser la planificación mínima e indispensable (no por ello menos importante) para realizar de la manera más racional posible cualquier trabajo a nivel de ejecución física.

Aplicado a las instalaciones deportivas, se puede resumir:

- La planificación estratégica define el sistema global de las actividades.
- La planificación táctica desarrolla los programas de actuación.
- La planificación operativa establece los mecanismos de ejecución directa.

Asimismo, se podría afirmar que existe una relación entre estos tipos de planificación y su dimensión temporal.

- Largo plazo (planificación estratégica). Plazo superior a tres años.
- Medio plazo (planificación táctica). Plazo entre uno y tres años.
- Corto plazo (planificación operativa). Plazo inferior a un año.

2.2 La planificación de la [organización]

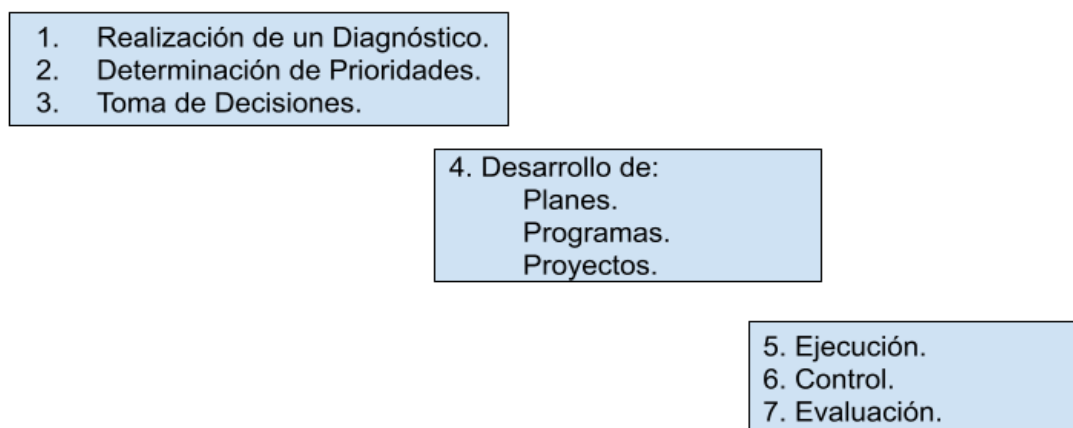
Si se ha comentado la concepción general de la planificación, deben, ahora, establecerse otros conceptos, también generalistas, de la planificación a nivel global.

En el caso de las instalaciones deportivas, dentro de los objetivos de la gestión y sobre todo en su aplicación a los recursos humanos, a la hora de realizar una planificación de personal deben tenerse en cuenta los siguientes criterios generales de empresa:

- Estimar los recursos humanos dentro de la planificación general de la empresa.
- Definir las funciones de los nuevos puestos y situarlos dentro de la planificación de la empresa.
- Evaluar la efectividad y potencialidad del personal actual.
- Establecer un sistema de coordinación que sea constante y coherente, entre la planificación general y las operaciones diarias.

Toda esta planificación, ya particularizada, determinará un proceso que conlleva una actuación medida y meditada de cada una de las actividades [por] realizar. Estos pasos que se ejecutan para conseguir el objetivo final se resumen en actuaciones concretas, pero hilvanadas y secuenciadas entre sí. (García Parejo y García Sánchez, 2007, pp. 25-26)

Figura 2



Fuente: García Parejo y García Sánchez, 2007, p. 26.

ETAPAS Y PROCESOS EN LA PLANIFICACIÓN DE [LA ORGANIZACIÓN]

En cuanto a la planificación, basándose en los grandes objetivos de la empresa, hay que destacar de manera imprescindible las siguientes:

ETAPAS

1. Análisis de la situación.
2. Planteamiento de las premisas fundamentales.
3. Fijación de los objetivos.
4. Desarrollo de un plan estratégico.
5. Actuaciones generales.
6. Planes de nivel intermedio.
7. Planes operativos.
8. Toma de decisiones.

9. Refuerzo con acciones puntuales.
10. Seguimiento.
11. Control.
12. Evaluación.
13. Reinicio del proceso.

Hay que tener en cuenta que ninguna de estas etapas tiene por qué realizarse en tiempos específicos, ni se realizan con la misma intensidad. Todo esto se define en función de la propia estrategia de la planificación.

A su vez, deberán reflejar los **procesos** que ha de contener cualquier sistema que se emplee y que refuerce los criterios antes mencionados:

1. Se fijan los grandes objetivos de la empresa.
2. Se dividen los anteriores objetivos globales entre los departamentos, determinando las responsabilidades y los sistemas de coordinación.
3. Se preparan planes detallados, de mutuo acuerdo entre superiores y subordinados, para cumplir los objetivos.
4. Se pasa a la acción en cada departamento o área con arreglo a sus planes.
5. Se revisan periódicamente los resultados que se van obteniendo (control) detectando las desviaciones.
6. Se adoptan las medidas de corrección oportunas (corrección).
7. Se valoran los rendimientos globales al final del periodo y se vuelven a fijar los nuevos objetivos. (García Parejo y García Sánchez, 2007, p. 27)

Una estrategia de recursos humanos se maneja según dos vectores temporales: el actual, en virtud de comprender necesidades y mantener el compromiso de la gente, y el futuro, dejando por sentado que acciona hoy, sin perder vista que lo hace con una visión de sustentabilidad, de futuro.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Para comprender el ejercicio de planeamiento estratégico que realiza el área de recursos humanos para definir su política de capital humano, es necesario comprender cómo es el ejercicio de planeamiento estratégico en general. Este es realizado con cierta frecuencia por cualquier organización para no perder rumbo sobre el foco que debe mantener en el tiempo.

A continuación, se desarrollan los cinco pasos claves del planeamiento estratégico de una organización, según Norton y Kaplan (2014):

Tabla 2: Cinco pasos claves del planeamiento estratégico de una organización

Desarrollar la estrategia	<ul style="list-style-type: none">● Características del negocio y de la industria.● Desafíos, tendencias y <i>benchmarks</i>.● Posicionamiento de la compañía:<ul style="list-style-type: none">○ ¿Cómo vamos a competir?; ¿clientes?; ¿mercados?○ ¿Cuál será <i>nuestra propuesta de valor</i>?○ ¿Qué productos, procesos o servicios representan una ventaja competitiva?○ ¿Qué <i>capacidades</i> necesitamos sumar o desarrollar?○ ¿Qué <i>enablers</i> tecnológicos y organizacionales necesitamos?
Traducir la estrategia	<ul style="list-style-type: none">● Metas, objetivos y métricas que comunicar a toda la compañía.
Planificar la operación	<ul style="list-style-type: none">● Planes operacionales: Objetivos, métricas, iniciativas.● Proyectos de innovación/mejora de procesos; plan de ventas/rentabilidad; <i>resource capacity</i> y <i>budgets</i>.

Monitorear, medir y aprender	Tipos de reuniones para evaluar los resultados: a) <i>Operational review meetings</i> (desempeño versus planes funcionales). b) <i>Strategy review meetings</i> (<i>dashboard</i> corporativo, iniciativas estratégicas, barreras para la ejecución de la estrategia).
Evaluar y adaptar la estrategia	Evaluación del plan estratégico; cambios; adaptaciones.

Fuente: adaptación propia de Kaplan y Norton (2014).

1.2.3 Procesos laborales

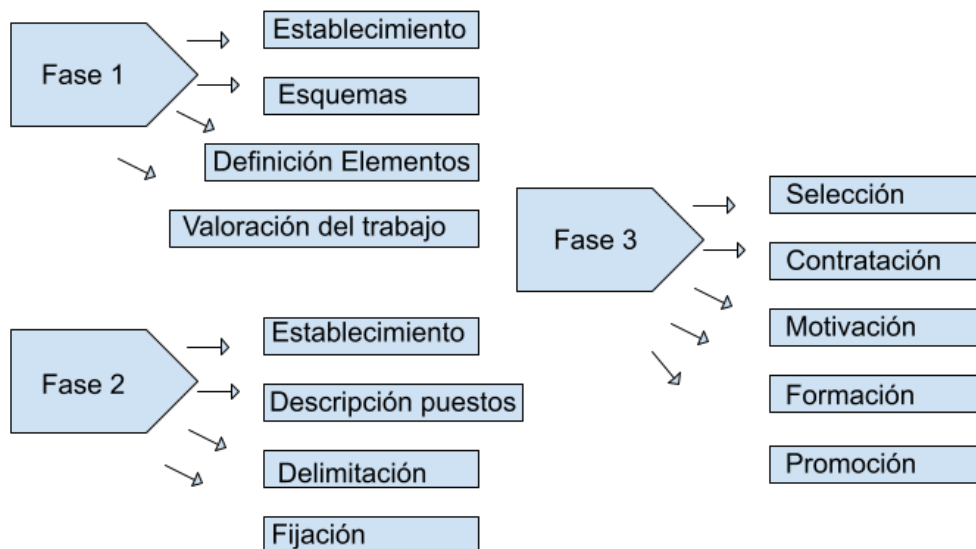
Hay que tener en consideración que cualquier elemento que pueda afectar a las condiciones de trabajo de un grupo se debe encuadrar en su justo contexto, dentro del proceso laboral y, como tal, debe analizarse. Aún en la función pública (básicamente, en fundaciones o patronatos deportivos).

Los principales considerandos que mueven y producen los procesos laborales [son]:

- Motivaciones.
- Retribuciones.
- Incentivos.
- Sanciones.
- Formación.

- Promoción. (García Parejo y García Sánchez, 2007, p. 44)

Figura 3



Fuente: García Parejo y García Sánchez, 2007, p. 27.

Esta implicación de los recursos humanos en cualquier actividad dentro de la organización de la empresa produce unos procesos laborales más o menos complejos y más o menos reiterativos.

Se trata de procesos imprescindibles y necesarios para conseguir los objetivos propuestos y las metas establecidas. Así pues, los procesos laborales siguen una serie de pautas que convendría enumerar:

- *Establecimiento de objetivos:*

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

- Corresponde a la primera fase de planificación. La alta dirección establece, tras el análisis de los elementos que posee, unos objetivos reales, que serán las metas [por] conseguir.

- *Esquemas de funcionamiento:*

- A esos objetivos han de corresponder unos sistemas que se transmiten a través de estos esquemas, es decir, de las directrices que emanan.

- *Definición de elementos productivos:*

Los objetivos y los sistemas de funcionamiento han de conseguirse a través de elementos de producción que hay que poner en práctica, incluyendo procesos, métodos lógicos, recursos materiales (materia prima, herramientas y maquinaria, etc.) y recursos humanos.

- *Valoración del trabajo:*

- Corresponde al establecimiento de la estructura productiva de recursos humanos, mediante una valoración del esquema organizativo.

- *Establecimiento de organigramas:*

- Se procede a establecer el orden jerárquico de trabajo y los procesos productivos orgánicos que competen a los recursos humanos.

- *Descripción de los puestos de trabajo:*

- Se describen todos los puestos de trabajo [que] considerar para que la estructura sea eficaz. Se establece una catalogación de puestos de trabajo.

- *Delimitación de funciones:*

- Se delimitan las funciones [por] desarrollar para cada uno de esos puestos de trabajo[con] base [en] la estructura de recursos humanos. Organigramas. Catalogación de puestos. Funciones [por] desarrollar, etc.).

- *Fijación de retribuciones:*

- Se fijarán las retribuciones que corresponden a cada puesto de trabajo en un nivel básico, es decir, el salario sin tener en cuenta los complementos. Más adelante se irá ajustando el salario básico (no base) al real percibido.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Con estos datos se llega a la conclusión de que los procesos laborales son fases únicas con un principio y un final, pero tan complejas que, a pesar de estar perfectamente estructuradas en su desarrollo, pueden verse afectadas en sus rendimientos por múltiples factores no controlados. (García Parejo y García Sánchez, 2007, pp. 47-48)

La gestión de recursos humanos se da dentro de un contexto de cambio permanente. El foco de una dirección estratégica de recursos humanos es gestionar el cambio.

Uno de los pocos factores constantes de la gestión de la organización deportiva es la necesidad de responder continuamente a los cambios que se produzcan dentro y fuera de la organización.

Para seguir funcionando con eficacia, las organizaciones deportivas deben vigilar con atención las prácticas de gestión, los procesos organizativos y los servicios que se deben modificar. Este proceso se conoce con el nombre de *gestión de los cambios*.

Para ser eficaz, una organización deportiva debe reconocer cuándo los cambios son deseables o inevitables, y reaccionar en consecuencia. Por ejemplo, en los últimos 20 años, los gestores de la organización deportiva habrán:

- introducido nuevas prácticas laborales o perfeccionado las existentes para tener en cuenta las innovaciones de la ciencia deportiva;
- desarrollado criterios objetivos para la selección de atletas y voluntarios;
- elaborado estrategias para el retiro de los atletas;
- visto al menos un cambio en un importante ente de financiación;
- gestionado las consecuencias de un escándalo de un atleta.

Algunos de estos cambios se habrán introducido voluntariamente, mientras que otros le vendrán impuestos a la organización deportiva por una serie de circunstancias que han escapado a su control.

Si una organización deportiva desatiende la necesidad de aprobar tales cambios, podría recibir críticas y censura, y no ser capaz de funcionar como siempre sin que su trabajo pierda eficacia.

A menudo es preciso introducir cambios importantes sin detener las operaciones diarias. Por consiguiente, las organizaciones deportivas deberán planificar y gestionar minuciosamente la introducción de cualquier cambio.

Todas las personas involucradas en una organización deportiva deben ser capaces de trabajar en un entorno en constantes cambios. Sin embargo, para ayudar a voluntarios y empleados a lograr más eficacia en dicho entorno, la organización deportiva debe fomentar una situación de predisposición al cambio, lo cual puede lograr de dos formas:

- Deberá conocer lo que sucede dentro y fuera de la organización y, a continuación, comunicar detalladamente esta información a los voluntarios y a los empleados. Esto servirá para detectar los posibles cambios con antelación y proporcionará el tiempo necesario para planificar qué cambios se implementarán y cuándo hacerlo.
- Deberá fomentar una cultura institucional dispuesta a aceptar el cambio y, de esta manera, reducir la resistencia a los cambios que haya que introducir.

1.2.4 Beneficios de planeamiento estratégico de los recursos humanos

A fin de utilizar sus recursos de forma eficaz y sostenible, proporcionar una dirección clara a su organización y tener todo el éxito y todo el impacto posible, se necesita un plan estratégico pertinente y actualizado.

Los beneficios de un plan estratégico:

- Proporciona un marco para la toma de decisiones, ya que define las prioridades de la organización.
- Garantiza que la organización sea y siga siendo competitiva y relevante mediante un enfoque proactivo en lugar de reactivo.
- Genera motivación, compromiso, productividad y creatividad entre los miembros y las partes interesadas.
- Mejora el rendimiento de la organización y calibra los progresos o el éxito.
- Ayuda a la organización a afrontar los cambios constantes, la nueva competencia y los retos inesperados, así como a beneficiarse de las nuevas oportunidades.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

- Resalta las cuestiones importantes, las fortalezas y las debilidades internas, las oportunidades externas que se pueden aprovechar y las amenazas que se deben eliminar o mitigar.
- Crea una estructura apropiada y aclara las funciones en el seno de la organización, y facilita la movilidad y la asignación de los recursos.

En muchas organizaciones, este proceso conducirá a la creación de dos tipos de planes:

- **Plan estratégico:** Un plan estratégico define la misión, la visión, los valores, las prioridades y los objetivos principales, así como las estrategias que permitirán lograrlos. Un plan estratégico abarca normalmente cuatro o cinco años, e incluso más tiempo.
- **Plan operativo o de acción:** Un plan operativo o de acción establece la manera de hacer avanzar el plan estratégico, y contempla los riesgos, los desafíos, los programas y acciones específicas, los costes, los plazos y las responsabilidades asociadas. Se debe revisar oficialmente al menos una vez al año (por ejemplo, para la asignación de los presupuestos anuales).

“Un plan es la disciplina básica de preparación que nos da las pautas necesarias para crear un cambio y adaptarnos [a él] con agilidad. La preparación nos permite gestionar la velocidad, la incertidumbre, la complejidad y la diversidad del cambio a favor de las ventajas personales y colectivas... A este respecto, se trata de una hoja de ruta que nos guía para alcanzar nuestro destino. Tiene un propósito, una dirección y un programa: por qué, dónde y cuándo. Además, debe cubrir lo que se debe hacer, quién debe hacerlo y, al unir los valores con las perspectivas, cómo hacerlo”. Frank Dick, exentrenador del equipo nacional británico de atletismo. (Comité Olímpico Internacional, 2020, p. 220)

Referencias

- Baluja Quintero, M. (7-27 de febrero de 2005). Alternativas gerenciales para el perfeccionamiento de la gestión deportiva en las organizaciones deportivas de base. *V Congreso Internacional Virtual de Educación*. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24728/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Butteriss, M (2002). *Reinventando los recursos humanos: Cambiando los roles para crear organizaciones de alto rendimiento*; Madrid. Edipo
- Castellanos Castillo, J. R. y Castellanos Machado, C. A. (2010). El diseño organizativo: Enfoques y tendencias contemporáneas. *Técnica Administrativa*, 9(43). <http://www.cyta.com.ar/ta0903/v9n3a2.htm>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Comité Olímpico Internacional. (2020). *Manual de Administración Deportiva*. Comité Olímpico Internacional.
- García Parejo, S. y García Sánchez, E. (2007). *Los recursos humanos aplicados a la gestión deportiva*. INDE Publicaciones.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Cuadro de Mando Integral*; Gestión 2000 Ediciones.
- Martínez Torres, E., Rivera Oropeza, L. y Sarmiento Vargas, I. (2015). Autoeficacia ocupacional del talento humano y su relación con el engagement en docentes investigadores de una institución de educación superior. *Ciencia Huasteca. Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla*, 3(6). <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/huejutla/n6/a1.html>