

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

MÓDULO 2. DESAFÍOS
DE RECURSOS
HUMANOS

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

2.1. Propuesta de valor de recursos humanos

2.1.1. La transformación de recursos humanos

Hoy en día las organizaciones deportivas se enfrentan a un cambio continuo, por ello resulta evidente que las necesidades de formación han de contemplarse en una doble perspectiva (interna y externa) de la organización.

Disponer de recursos humanos altamente calificados y preparados para enfrentar los retos del desarrollo científico y tecnológico contemporáneo es una exigencia indispensable para cualquier organización deportiva en la actualidad. Por ello, [estas] deberán disponer de directivos cada vez mejor preparados que incorporen lo más valioso del conocimiento... y adquieran las competencias profesionales pertinentes...

La integración de la ciencia y la tecnología con la sociedad ha llevado a afirmar que estamos en la era del conocimiento, ya que

- Crece aceleradamente el ritmo de producción de conocimientos...
- Se produce el tiempo necesario para transformar el conocimiento básico en ciencia aplicada y a esta en tecnología...

[Aquí radica] la importancia de la calificación permanente de las personas en el mundo del trabajo, el esfuerzo por la superación, ya que, en medio de una avalancha tal de información, nuestros conocimientos se hacen obsoletos muy rápidamente y la educación tiene que ser ininterrumpida. Esto es más importante aún en el ámbito deportivo, donde la caducidad de los conocimientos es aún mayor. (Pino Villegas et al., 2013, <https://efdeportes.com/efd184/el-capital-humano-en-organizaciones-deportivas.htm>)

El trabajo de RH está en constante evolución. Este hecho no debe sorprendernos, ya que la mayoría de

nosotros vivimos en un mundo en continuo cambio, que se produce alrededor nuestro a una velocidad vertiginosa. Los RH no deben quedar ajenos a ellos. (Ulrich, 2005, p. 60)

¿De qué hablamos cuando decimos que el recurso humano aporta valor?

La palabra *valor* significa, al menos, dos cosas: nominalmente, se refiere al valor de un objeto, y verbalmente constituye la acción de asignar a un objeto un valor. En los dos casos, el valor se define desde el punto de vista del receptor y no tanto desde el emisor.

Cinco factores o elementos para determinar el valor

Si el valor es percibido por el otro, entonces ¿cómo asegurarnos de que lo que hagamos en recursos humanos sea percibido como un valor?

Existen cinco factores claves o “soluciones” para la proposición de valor de recursos humanos. Cada uno de estos factores es clave para la generación y aportación de valor:

Factor 1: Realidades externas del negocio.

Para definir una propuesta del valor de RR. HH., no comenzaremos definiendo quiénes somos, qué sabemos o qué hacemos, sino por el contexto donde desarrollamos nuestro trabajo...

Las acciones de RR. HH. dentro de una [organización deportiva] deben reflejar e influenciar las realidades empresariales [internas] y de fuera de la empresa...

Factor 2: Grupos con intereses en la organización (*stakeholders*).

El valor viene definido más por los receptores de RR. HH. —los inversores, clientes, [sponsors], directivos de línea y empleados— que por los profesionales de RR. HH. (los emisores). Para ofrecer lo que para estos es más importante, RR. HH. deberá concentrarse más en los *entregables* (resultados) [que busca] que en las actividades...

Factor 3: Prácticas de RR. HH.

Las prácticas de RR. HH. encarnan creencias y valores, y las hacen visibles a los *stakeholders*... Existe una lista casi ilimitada de prácticas de RR. HH., que van desde contratar los servicios por internet, [alianzas de aprendizaje o *coaching*] hasta la evaluación del rendimiento.

Todas las prácticas de RR. HH. se pueden organizar sobre *personas, rendimiento, información y trabajo*. (Ulrich, 2005, p. 63)

Todas ellas se encuentran alineadas e integradas y se vuelven pilares de la cultura de la organización.

Factor 4: Departamento de RR. HH. o función de RR. HH.

La función de RR. HH. dentro de una organización debe ser considerada como una unidad. Y como unidad dentro de la compañía requiere su estrategia y una estructura que aporte valor. La estrategia ayudará a concentrar la atención en factores claves y a responder inmediatamente a las realidades [de la organización deportiva]; la estructura organizará los recursos de RR. HH. para desarrollar el trabajo...

Factor 5: La profesionalidad de RR. HH.

Cada profesional de RR. HH. debe aprender a desempeñar un papel dentro de la organización y dominar sus capacidades para aportar valor. Los roles representan lo que hacen las personas, y las competencias determinan cómo lo hacen. Las funciones de RR.HH. son tan eficaces como las personas que las desempeñan, así que tener un papel definido y competencias diversas asegurará la aportación del valor necesario. (Ulrich, 2005, p. 63)

2.1.2. Gestión del talento

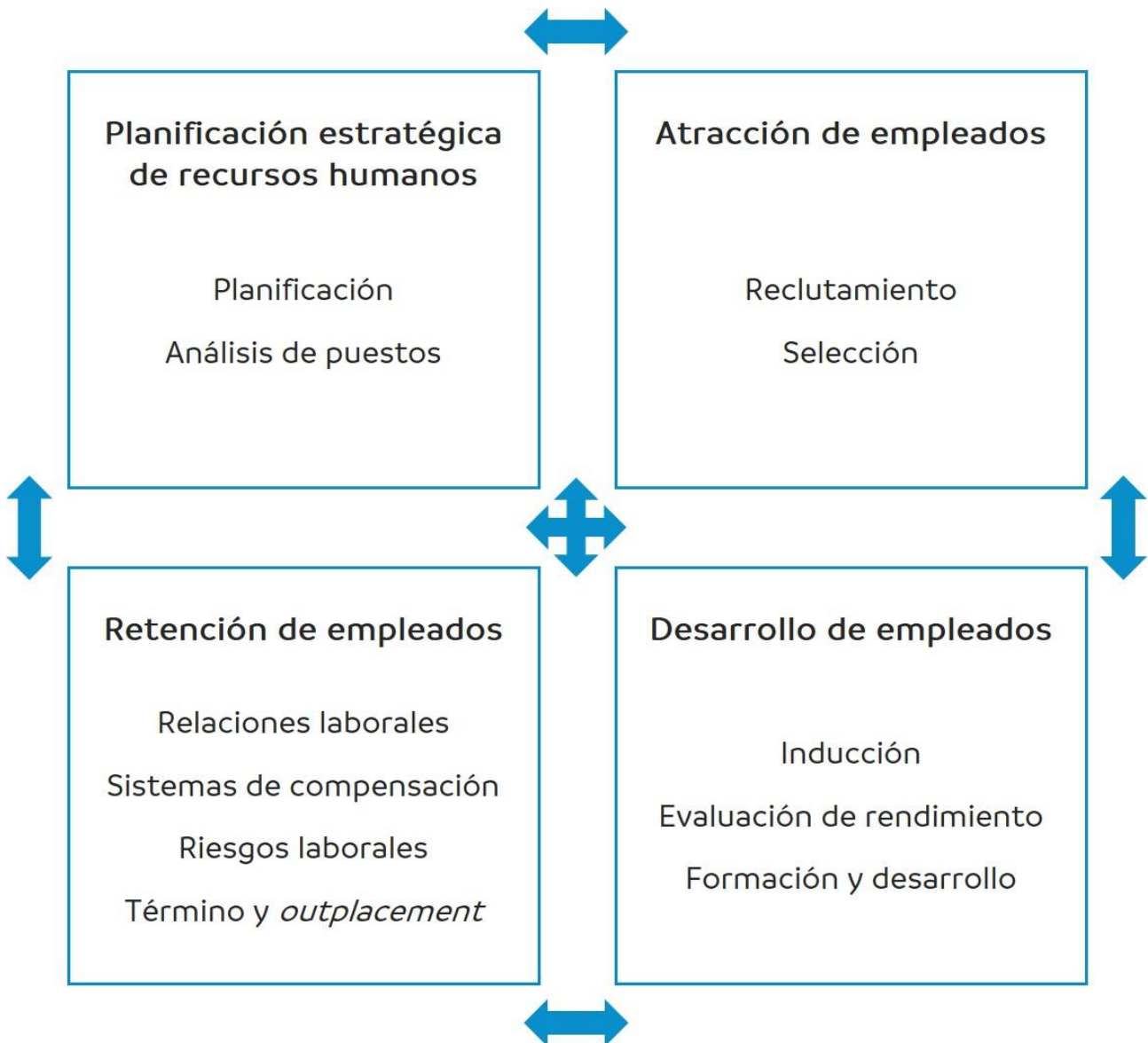
La gestión de los recursos humanos consiste esencialmente en buscar a la persona correcta para un trabajo en el momento correcto y asegurarse de que la organización tenga una plantilla bien formada y satisfecha con lo que hace.

Gestionar los talentos es atraer aquel segmento del mercado laboral que interesa para el desarrollo de la organización, proveyendo una propuesta de valor al empleado, adecuada según las necesidades que se identifican. Pero también implica construir una cultura de desarrollo para el colaborador, facilitando el autodesarrollo y el aprendizaje en el trabajo, así como promover las experiencias positivas para los empleados y reconocer el esfuerzo y el desempeño.

El modelo de gestión de talento comprende cuatro funciones: planificación, atracción, desarrollo y retención de los empleados de una organización.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Figura 1: Modelo de gestión de talento



Fuente: elaboración propia.

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 en las organizaciones deportivas, ya que pone de manifiesto el enfoque holístico de la gestión, centrada al mismo tiempo en las personas y en los objetivos organizativos.

Cada una de estas cuatro funciones, que incluyen procesos críticos de recursos humanos, se encuentra dentro de un marco estratégico y planeamiento de los recursos humanos.

En los últimos años, se ha puesto énfasis en el concepto de integración.

El énfasis en la gestión del talento radica en comprender estos procesos, a la luz de las funciones que integran y en la acción sistémica como un “todo”.

En organizaciones de deporte profesional y de carácter lucrativo, la gestión de los recursos humanos se mide basándose en la rentabilidad, es decir, el crecimiento de la cifra de negocio y de los éxitos (dentro y fuera del terreno de juego), pero eso no quiere decir que se obtengan a costa de los empleados. El éxito de los empleados se mide basándose en estos indicadores de negocio, y es la gestión de los recursos humanos una de las mejores formas de conseguir el éxito de las organizaciones deportivas.

Conseguir que una plantilla (conjunto de trabajadores de toda la organización), tanto fuera como dentro del terreno de juego, busque sus propios objetivos, y que estos coincidan con los de la organización, es el mejor indicador del éxito de una buena gestión de los recursos humanos.

Por ejemplo, cada vez más las organizaciones deportivas desarrollan programas para el enriquecimiento y desarrollo personal de sus trabajadores, con el objetivo de conseguir que los miembros de su organización sean ética, moral y socialmente responsables. Este es un caso de buena gestión de recursos humanos no solo por el valor que tiene para los deportistas y el resto de personal de la organización, sino por el valor extrínseco que tiene para la organización, ya que participarán más implicados en tareas de relaciones públicas o de apoyo a un patrocinador.

Por lo tanto, “mejores personas” llevan a mejores rentabilidades y, por ende, a mayores éxitos para las organizaciones.

En organizaciones sin ánimo de lucro, una buena gestión de los recursos humanos no va ligada al rendimiento económico, pero sí va acompañada de un conjunto de tareas y de resultados que también dependen del contexto organizativo, con el objetivo de alinear el

comportamiento de los integrantes de, por ejemplo, un club deportivo, y el tipo de cultura que debe y quiere tener el club.

Para ello es importante que el club deportivo defina primero lo que quiere ser y cómo quiere que se comporte el personal (voluntario o no) que se asocie a él. Todas las estrategias de gestión de recursos humanos que busquen ese objetivo serán estrategias de éxito.

La propuesta de valor de recursos humanos constituye poder manejarse de manera integrada en estos procesos. Solo cuando se trabaja de este modo, se percibe valor desde el liderazgo y la organización en general.

2.1.3 Gestión del desarrollo

Las organizaciones pueden ser un entorno de aprendizaje, ya que facilitan un desarrollo continuo, la movilización, la formación, la evaluación y la expansión del conocimiento necesario para las actividades laborales; una organización deportiva ha de aspirar a convertirse en un entorno de aprendizaje.

El aprendizaje permanente es necesario para hacer frente a los continuos cambios del entorno y a los requisitos de los principales *stakeholders*.

Aunque cada organización debería tener su propio marco de trabajo estable y sus normas de funcionamiento, resulta en ocasiones problemático cuando la rutina, opuesta siempre a la innovación y la capacidad de respuesta, es la fuerza dominante.

Las organizaciones deportivas, que frecuentemente están ancladas en la tradición, tienden en ocasiones a repetir sus actividades sin evaluarlas ni introducir cambios en respuesta al contexto en que funcionan. Cada problema al que se enfrentan debe tomarse como una oportunidad de aprender algo nuevo.

Las organizaciones se enfrentan a una creciente demanda de profesionalización de sus miembros y de los entes privados o públicos que los apoyan. Atender a estas demandas, internas o externas, funcionales o éticas, implica que la organización debe invertir en la formación de su personal.

La formación promueve el desarrollo de las personas y de los grupos, al permitirles la capacitación para desarrollar las actividades de su puesto y, en un sentido más amplio, el desarrollo continuo.

El propósito de la formación en una organización deportiva es ayudar a que las personas adquieran la preparación que necesitan para asegurar que la organización cumpla su misión

y las actividades diarias. La formación del personal para cubrir las necesidades del desarrollo ofrece una alternativa a la contratación de personas nuevas que ya cuentan con dicha formación.

Puede ser preferible proporcionar formación por cuestiones éticas, como asegurar el desarrollo personal, o por razones funcionales, como favorecer la movilidad y la posibilidad de mejorar dentro de la organización con vistas a retener al personal.

Dentro de todos los procesos que integran el sistema de gestión del talento, es el de la gestión del desarrollo probablemente uno de los más relevantes.

El proceso de formación exige a la organización a pasar por varias fases. La primera es evaluar las necesidades de la organización y de sus recursos humanos, así como el nivel de preparación que se requiere del personal.

La evaluación de las necesidades de formación de una organización deportiva significa identificar los déficits de preparación que impiden que pueda cumplir su misión y sus objetivos.

Una evaluación cualitativa del estado de los recursos humanos de una organización comienza con las actividades globales y la capacidad de alcanzar los objetivos. Al desarrollarla, hay que identificar las debilidades de la organización que pueden sugerir una necesidad de formación.

Para analizar los problemas que surgen, se pueden utilizar las siguientes preguntas:

- ¿En qué consiste el problema?
- ¿Es un asunto permanente o transitorio?
- ¿En qué se diferencia la situación real de la deseada?
- ¿Qué consecuencias tiene el problema en la organización?
- ¿Qué factores explican su existencia?
- ¿Hasta qué punto la escasez de preparación es causante de estos factores?
- ¿Qué tipo de factores causan la falta de preparación que se ha de resolver?
- ¿Qué personal se ve afectado?
- ¿Qué razones explican la falta de preparación? ¿Es una falta de recursos humanos apropiados o una falta de capacidad para movilizar los existentes?

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

El análisis puede mostrar la falta de preparación y esto requiere tomar las medidas correspondientes. Será necesario tratar de superar las carencias identificadas.

Para asegurar que la formación tenga éxito, es importante obtener el apoyo de las personas afectadas. Será necesario hacer ver los beneficios de la formación, incluyendo tal vez alguna compensación simbólica, como la satisfacción de servir al organismo u organización de modo más eficaz.

Hay que asegurarse también de que se cumplan los objetivos de formación y de que la formación sea coherente con la disponibilidad de las personas.

La segunda fase del proceso de formación es la preparación de un plan de formación que apunte a las necesidades identificadas, en orden de prioridad y según un programa.

Una vez las necesidades de formación han sido evaluadas, se pueden seleccionar los procedimientos de formación y elegir e implementar un programa.

Hay dos tipos principales de formación: formación formal y formación informal. La formal se organiza para cubrir una necesidad formativa y se desarrolla con frecuencia con el apoyo de profesionales especializados como parte de un programa preparado previamente. La formación informal es un proceso de aprendizaje que se basa en la experiencia práctica en una actividad, sin plan formalizado ni personal especializado.

La mayoría de las organizaciones deportivas se limita a la denominada formación formal o a una actividad que exige que el personal empleado deje su puesto para acudir a otro lugar durante un período de tiempo concreto.

La tercera fase aplica la formación y controla su éxito. Además de los procedimientos generales de formación, esta mejora cuando existe una descripción previa claramente definida de la preparación requerida. Además de un programa detallado del curso, se deben definir las condiciones de la evaluación de la formación obtenida por quienes participan en el programa.

Tabla 1

Objetivos	Deben referirse a los resultados esperados del programa de formación (aprender técnicas de TIC, dominar métodos de planificación) y deben definirse en términos que faciliten la evaluación.
Tipos de personas que necesitan la formación	Deben definirse en términos de características demográficas (género, edad, estatus) motivación, experiencia profesional y formación recibida anteriormente
Elección de los métodos y recursos formativos	Hay que identificar un conjunto de métodos apropiados, como la formación a distancia o la guía en la gestión. Se debe preparar a los entrenadores según las características de la población. Es importante que los métodos de enseñanza estén adaptados
Condiciones de evaluación	Deben estar adaptados a los objetivos de la actividad formativa, la población y el entorno (viabilidad)

Fuente: elaboración propia.

En la cuarta fase, se evalúa la formación desarrollada y su influencia en las personas de la organización.

La evaluación de la formación es parte esencial del proceso porque valida lo que se ha hecho o muestra las acciones correctivas necesarias. Las evaluaciones se pueden efectuar aplicando factores objetivos, como medir aspectos relacionados con las tareas a través de los cuales se puedan apreciar cambios, o mediante factores subjetivos, como las opiniones de quienes han tomado parte en los programas.

Se pueden analizar las consecuencias de la formación en las personas, en un equipo o en un departamento, o en el conjunto de la organización.

Observamos tres niveles de evaluación:

- **Preparación y conocimientos adquiridos:** ¿Se han aprendido materias relacionadas con los objetivos de la formación?
- **Adquisición de capacidades:** ¿Se utilizan en el trabajo diario los recursos adquiridos?
- **Influjo en las actividades de la organización:** ¿Las destrezas adquiridas han proporcionado una mejora en el funcionamiento de la organización?

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

La mayoría de los programas de formación conlleva una actividad de evaluación del programa, generalmente realizada por los propios participantes al finalizar el programa. Sin embargo, es importante también evaluar la formación interna, como el programa de aprendizaje informal.

Ambos tipos de aprendizaje se pueden evaluar por medio de un cuestionario que incluya, por ejemplo, los siguientes criterios:

- Condiciones físicas y logísticas.
- Elección de método de enseñanza.
- Claridad de los objetivos.
- Aplicabilidad de la preparación obtenida al trabajo habitual.
- Importancia de la preparación obtenida en relación con las necesidades de formación.
- Calidad del equipo formador.
- Mantenimiento de la motivación para aprender.
- Ayuda para transmitir lo adquirido al entorno concreto de trabajo.

Ejemplo: Política de formación en gestión deportiva del Comité Olímpico de Albania.

El Comité Olímpico Nacional de Albania o CON (por National Olympic Committee of Albania) se creó en 1958. Desde entonces, Albania, un país de tres millones y medio de habitantes, ha participado con regularidad en los principales eventos deportivos, incluyendo los Juegos Olímpicos. La caída del régimen comunista a comienzos de la década de los 90 ocasionó un nuevo giro para el deporte, que implicó una mayor autonomía para las federaciones deportivas y los clubes respecto del Estado.

Consecuentemente, se identificó la necesidad de contar con personas cualificadas en gestión para dirigir estas organizaciones. Aunque la Academia de Educación Física y Deporte y las federaciones ofrecieron buena formación y educación para entrenadores, no existía en el país ningún tipo de formación en gestión.

En 2002, el CON de Albania decidió realizar una consulta a sus miembros —entre los que se encontraban las 13 federaciones deportivas olímpicas, sus clubes locales y las autoridades locales— con el propósito de identificar sus necesidades y su interés por participar en un programa de formación en gestión deportiva.

Como consecuencia se percibió una fuerte demanda, cuyo resultado se resume a continuación.

El objetivo del programa es establecer un sistema sostenible de formación en gestión deportiva en Albania, tratando de cubrir las necesidades actuales y futuras. Este programa se enfocó en dirigentes de las asociaciones deportivas nacionales, regionales y locales, así como en quienes estaban dispuestos a desempeñar tareas de dirección, en calidad de personal voluntario o empleado.

Competencias implicadas

Las competencias que se iban a desarrollar en el programa se situaban en tres niveles.

Nivel básico:

- Comprender el funcionamiento de una organización deportiva.
- Mejorar la comprensión del papel y las responsabilidades de quien la gestiona.
- Mejorar el nivel de gestión y comunicación en ella.

Nivel intermedio:

- Dominar su estructura jurídica.
- Administrar el presupuesto de esta.
- Concebir un plan de desarrollo de un club deportivo.
- Liderar una asociación deportiva.

Nivel avanzado:

- Mejorar el nivel de autonomía de la organización en su contexto socioeconómico.
- Superar los conflictos que surgen en una asociación deportiva.
- Promocionar la integración social de la población juvenil por medio de su vinculación a los clubes deportivos.
- Poder organizar un evento deportivo local, nacional e internacional.

Todas las competencias se recogen en módulos que integran el contenido detallado del programa de formación.

Formato del programa

La formación se desarrolla a lo largo de un año, a tiempo parcial y semipresencial.

Quienes participan reciben materiales escritos relativos al curso y se reúnen una vez al mes, normalmente el último sábado de cada mes, lo que supone un total de horas de contacto.

Métodos de formación

La intención de la formación es reflejar del modo más real posible las situaciones con las que se encuentran diariamente las personas que trabajan en gestión deportiva. También se emplean estas situaciones para aplicar los principios del programa al contexto del deporte. El programa se centra en un proyecto sobre la organización a la cual pertenece el alumno o alumna y cuenta con el apoyo de una tutoría.

El material escrito se envía antes de los encuentros mensuales. El resto del tiempo se dedica a aplicar directamente en casos prácticos lo que se aprende. Durante las sesiones mensuales, se comparten experiencias y se hacen comparaciones entre organizaciones deportivas tratando de encontrar las mejores soluciones para las diversas situaciones analizadas.

Validación y certificación

Se evalúa al alumnado sobre la base del informe que presenta, tanto por escrito como oralmente. Todo el mundo recibe un certificado, conjuntamente firmado por el CON de Albania y la Academia de Educación Física y Deporte.

El programa de formación del CON de Albania es quizás más interesante por su coherencia global, ya que agrupa toda la formación que necesitan las personas que trabajan en gestión deportiva que por la excepcionalidad de su contenido.

El programa representa una respuesta racional tanto a las necesidades existentes como a una demanda bien identificada. La mezcla de formación basada en trabajo práctico y sesiones magistrales cubre las necesidades del alumnado y supone un buen aprovechamiento del tiempo dedicado.

El programa se basa en las respuestas a las necesidades cotidianas de la gestión deportiva de las organizaciones del país, sometidas a profundos cambios, dada la nueva situación política, económica y social del país. Por esta razón, integra con éxito los principios básicos de la administración y la gestión, para desarrollar las competencias de las personas que trabajan en gestión deportiva.

Los procedimientos de validación aseguran el dominio práctico de los principios y competencias en situaciones reales. La asociación de varios entes implica que todos ellos reconocen y apoyan el programa.

La evaluación del programa realizada por los *stakeholders*, incluyendo el propio alumnado, asegura su mejora.

La contratación de profesorado cualificado, tanto en lo académico como en lo práctico, junto con el intercambio de experiencias y buenas prácticas, promueve que se establezca poco a poco una apropiada capacitación en el sistema deportivo de Albania.

2.1.4 Gestión del desempeño y el reconocimiento

Las organizaciones del ámbito de la actividad física y deportiva se encuentran, en su mayor parte, orientadas hacia las personas, tanto como productores, productos o consumidores. Esto contrasta con otro tipo de organizaciones del mundo de los negocios en donde se trata más con materia prima, máquinas y venta de bienes para el consumo.

Una organización (sea cual sea el tipo) se vuelve sustentable en la medida en que la gestión del desarrollo apunte a mantener y maximizar el desempeño del talento individual. Por tal motivo, podemos hablar de *gestión del desempeño* como del conjunto de procesos que permiten que los colaboradores brinden lo mejor de sí.

Podemos establecer un paralelismo entre gestión del desempeño y gestión del desarrollo, que permite comprender las características de los procesos involucrados.

Tabla 2: Gestión del desempeño y gestión del desarrollo

	Gestión del desempeño	Gestión del desarrollo
	Alinear la contribución de nuestros colaboradores con las metas de la empresa y de las áreas que la conforman.	Crear una base de talentos alineada a las necesidades del negocio, promoviendo una gestión integral y estratégica de nuestro capital humano.
	Maximizar el desempeño de nuestros colaboradores y medirlo a través de un sistema común, con foco en el puesto actual, los objetivos y las	Definir los planes de desarrollo requeridos para maximizar la contribución de nuestros colaboradores, en sus roles actuales o

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Objetivo de la práctica	<p>competencias establecidos, para un período determinado.</p> <p>Fomentar el <i>feedback</i> continuo con nuestros colaboradores acerca de su desempeño, generando una cultura de colaboración y diálogo constructivo.</p> <p>Estimular la mejora continua del desempeño, identificando áreas de oportunidad que nos permitan definir acciones y planes de desarrollo.</p>	<p>como preparación para desafíos futuros.</p> <p>Colaborar con la construcción de planes de sucesión y cuadros de reemplazo sólidos para posiciones críticas, evitando interrupciones en el negocio.</p> <p>Contribuir con un modelo de liderazgo compartido orientado a la gestión de las personas y su desarrollo, promoviendo el compromiso con la organización y optimizando la experiencia de nuestros colaboradores en la empresa.</p>
Herramientas utilizadas	<p>Evaluación de desempeño.</p> <p>Conversaciones de <i>feedback</i>.</p> <p>Plan de desarrollo individual (PDI).</p>	<p>Mapeo del potencial.</p> <p>Conversaciones de desarrollo.</p> <p>Plan de desarrollo individual (PDI).</p> <p>Experiencias de aprendizaje (modelo 70/20/10).</p>

Fuente: elaboración propia.

Por eso el impacto de la gestión del desempeño debe contribuir a la cultura de desarrollo de talentos.

Ejemplo: Desarrollo del talento y del liderazgo en el deporte organizado de los Países Bajos.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

El Comité Olímpico de los Países Bajos y Federación Neerlandesa del Deporte (NOC*NSF) es la organización marco del deporte olímpico en los Países Bajos. Junto con las Federaciones Nacionales (FN), forma el sector del deporte organizado del país.

En 2017, fue el encargado de elaborar Sport Agenda 2017+, con tres objetivos principales:

- **Deporte de élite:** Crear las condiciones adecuadas para que los principales atletas brillen en el escenario mundial.
- **Participación en el deporte:** Permitir la accesibilidad de todo el mundo al deporte diario.
- **Eventos deportivos:** Organizar eventos deportivos internacionales de relevancia.

El NOC*NSF necesitaba dos recursos clave para lograr estos objetivos: nuevas fuentes de financiación y un mayor desarrollo de empleados, directores, miembros del comité ejecutivo y voluntarios en el deporte.

El deporte organizado en los Países Bajos está en un periodo de transición. El deporte está bien organizado, pero la sociedad y el entorno están cambiando rápidamente, las necesidades de los participantes son diferentes y la financiación de las organizaciones deportivas es crítica.

Para mantener su atractivo, las organizaciones deportivas deben seguir desarrollándose e innovando, lo cual requiere que las personas que dirigen y trabajan en el deporte fomenten nuevas habilidades y capacidades.

En particular, el deporte requiere un nuevo liderazgo y más espíritu emprendedor y necesita desarrollar a los miembros del comité ejecutivo, a los voluntarios y a los empleados de las organizaciones deportivas.

Teniendo en cuenta la necesidad nacional de reconocimiento del talento y desarrollo de sus recursos humanos, Sport Agenda 2017+ indicó:

Todas las federaciones deportivas y el NOC*NSF desarrollarán juntos una política de recursos humanos y otros programas de desarrollo para los miembros del comité ejecutivo, los directores, los empleados y otros voluntarios. Trabajaremos en la mejora de la educación y la formación e intentaremos presentar el sector del deporte como un entorno de trabajo atractivo. (<https://nocnsf.nl/en>).

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

En colaboración con las FN y con la patronal neerlandesa, el NOC*NSF ha creado recientemente varios programas para el desarrollo del talento y el liderazgo. Estos programas incluyen:

- Incorporación para nuevos empleados del NOC*NSF y de las FN.
- Young Orange, una red de jóvenes profesionales.
- Working in Sport, un programa de gran potencial.
- Inspired Leadership in Sport, un programa de desarrollo del liderazgo.

Introducción para nuevos empleados

Al empezar a trabajar en el deporte organizado de los Países Bajos, los nuevos empleados asisten a un taller de un día que les presenta la estructura, los valores, las características, las políticas, la financiación y los procedimientos del NOC*NSF y de las FN.

El taller de incorporación también les permite conocer a colegas de otras FN.

Young Orange

Debido a que los miembros del comité ejecutivo y la dirección son principalmente personas de mediana o tercera edad, resulta necesario invertir en gente joven para el futuro del deporte en los Países Bajos.

Destinado a empleados de menos de 35 años que trabajan en el ámbito del deporte, el programa Young Orange se ha diseñado para conectar a los jóvenes profesionales del sector, ayudándolos a relacionarse con negocios y organizaciones gubernamentales y añadiendo valor al sistema deportivo neerlandés.

Cada año, Young Orange organiza varias reuniones de socialización, talleres y otros eventos.

Working in Sport

Basado en la cooperación para la gestión del talento entre las FN y el NOC*NSF, este programa de alto potencial está pensado para mantener el interés por su trabajo a profesionales jóvenes (hasta 35 años) con una gran motivación y ambición.

Los candidatos:

- tienen una visión profesional más allá de su propia organización;

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

- asumen la responsabilidad de desarrollarse profesionalmente;
- quieren avanzar en su carrera;
- son responsables de tareas complejas (por ejemplo, cargos financieros importantes, que implican tomar decisiones políticas de importancia o trabajar con grandes grupos de partes interesadas);
- cuentan con habilidades como la capacidad de tener en cuenta el contexto y la organización, dirección de proyectos, capacidad de socialización y liderazgo personal.

El programa anima a los participantes a superar las expectativas y a contribuir a cumplir los objetivos de su organización y del deporte en general.

El desarrollo y liderazgo personal, las oportunidades laborales en el ámbito del deporte y la socialización son los temas centrales del programa, que incluye siete sesiones de grupo y asesoramiento personal y se ajusta a los objetivos de aprendizaje de los participantes.

Cada participante se prepara para el programa completando un cuestionario de autoevaluación, sobre el que se debate como parte del programa.

Inspired Leadership in Sport

Este curso de desarrollo del liderazgo se ha diseñado para mejorar y ampliar el liderazgo en el deporte en organizaciones deportivas y en los comités ejecutivos.

El programa está destinado a empleados considerados importantes para el futuro del deporte en los Países Bajos. Los candidatos:

- tienen interés por el desarrollo del liderazgo personal;
- son conscientes de los cambios y están preparados para afrontarlos;
- quieren contribuir significativamente con los objetivos del deporte en los Países Bajos;
- actualmente trabajan en una organización deportiva o colaboradora.

El objetivo principal del curso es ampliar y reforzar los conocimientos, la percepción y las capacidades de liderazgo de los participantes.

El curso también pretende reforzar las redes de la futura generación de líderes en el deporte.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

El tema central es *liderarse a uno mismo para poder liderar a otros*. Antes del curso, los participantes son entrevistados para centrarse en sus objetivos de aprendizaje personales, para presentarles el programa y para hacer posible que se conozcan.

El curso cuenta con siete módulos de día y medio e incluye clases sobre liderazgo y dirección, sesiones experimentales, reuniones con ponentes, tareas de desarrollo personal y un ejercicio de reflexión. Los participantes también se reúnen en pequeños grupos de debate.

Centrados en el desarrollo del liderazgo y el talento de los empleados del deporte organizado en los Países Bajos, estos programas mejorarán las habilidades de los participantes en ámbitos como la innovación, la socialización y el liderazgo, considerados necesarios para el futuro del deporte neerlandés.

Se han diseñado otras iniciativas para reforzar las cualidades personales y las habilidades de socialización de los miembros del comité ejecutivo y de los voluntarios, lo que refleja su importancia para el deporte organizado en los Países Bajos.

2.2. Tendencias en recursos humanos

2.2.1. La organización social

El mundo del deporte de hoy evoluciona en un contexto exigente que obliga a las organizaciones deportivas a enfocar la gestión de sus actividades en su comunidad como si fuera una empresa privada.

Las organizaciones deportivas deben enfrentarse a las necesidades reales del entorno deportivo mundial y deben cambiar de actitud, comportamiento, de organización y de principios de gestión.

El contexto deportivo de hoy en día implica que el deporte sea administrado y organizado de manera profesional.

Como hemos visto, la propuesta de valor de recursos humanos adquiere su importancia en la medida en que es percibida por toda la cadena de *stakeholders* de la organización. Y, para que ello ocurra, el sistema de gestión del talento debe considerarse dentro de un criterio de integración de procesos, cuyo factor de enhebrar el desarrollo del talento, la gestión del desempeño y el reconocimiento de las personas es crucial.

Si bien los cambios en el mercado han ofrecido una gran oportunidad a las áreas de recursos humanos para acelerar su propio proceso de transformación para lograr una gestión estratégica e integrada, lo cierto es que aún queda por recorrer un gran camino para fortalecer su propuesta de valor.

Según el estudio *Tendencias de Capital Humano*, realizado por Deloitte Insights en 2019, la cuarta revolución industrial trae un foco incuestionable en la reinención de lo social.

“Una organización es una forma social que reúne a las personas y que se diferencia de otras formas por su figura social. Esta diferenciación surge del sentimiento de pertenencia, de comunidad y de mecanismo de unión” (Deloitte Insights, 2019, <https://bit.ly/2q3DSsx>).

Esta nueva concepción de empresa se basa en principios que podemos resumir del siguiente modo: frente a una organización social de esta nueva era, ¿cómo es la propuesta de valor de recursos humanos?, ¿cuáles son los desafíos?

En vista de este escenario, podemos resumir los cambios que conlleva la organización social que tendrán impacto en la gestión de los recursos humanos. Se pueden agrupar según:

1. La concepción de la futura fuerza de trabajo:

- **Flexibilización laboral:** Dada la necesidad estratégica de reunir capacidades complejas en la organización, se debe repensar cómo generar la contratación de una mano de obra en forma flexible. Muchas capacidades son específicas, y el comportamiento y las aspiraciones de los trabajadores han mutado.
- **Los *superjobs*:** La incorporación de la IA (inteligencia artificial), la automatización de los procesos y la incorporación de la tecnología en la digitalización de las tareas permiten resignificar el lugar de lo “humano”, en la cobertura de las posiciones del futuro actual. Su lugar es crítico para apalancar toda la ventaja que trae la tecnología. Indudablemente, sigue siendo una función humana.
- **El liderazgo del siglo XXI:** Constituye la intersección entre lo nuevo y lo tradicional. Nuevas competencias son requeridas para interpretar el negocio sobre la base de la transformación digital. El manejo del cambio constituye una competencia crítica para este nuevo liderazgo.

2. El futuro de la configuración de las organizaciones:

- **De la experiencia empleada a la experiencia humana:** Constituye el desafío de cómo hacer para que las personas puedan encontrar sentido en lo que hacen, a partir del propósito de la organización. Se trata de brindar experiencias que apunten a la concreción del sentido en la búsqueda humana.
- **Desempeño organizacional:** Conlleva repensar las estructuras actuales y el diseño de las tareas en forma de un equipo de alto rendimiento.
- **Reconocimiento:** Implica entenderlo como crítico para el desarrollo concreto de las personas. Cómo reconocer el desempeño de las personas que colaboran en un equipo contribuyendo a un objetivo común.

2.2.2. El futuro del capital humano

Dentro de este escenario, el futuro de recursos humanos se dirime en cuatro desafíos:

1. **Acceso al talento:** Es considerar al talento en su dimensión humana. Las organizaciones deberán encontrar la manera de “seducir” a los colaboradores brindando un propósito que genere sentido.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

2. **Cambiar las formas de aprendizaje de las organizaciones:** Recrear la experiencia del trabajo, como escenario de aprendizaje, integrándolo a lo personal y al trabajo en sí; así como recrear una cultura de aprendizaje continuo, lento pero seguro. Reconocimiento ligado al aprendizaje. Incentivos. Muchas de las nuevas competencias solo se adquieren en un medio organizacional.
3. **Movilidad del talento:** Repensar el desarrollo del talento, en todos los niveles de la organización. Pensar en carreras multinivel, pensar en geografías diferentes, considerar la diversidad.
4. **Recursos humanos en la nube:** Una plataforma de lanzamiento es un desafío extra para las áreas de recursos humanos en el armado de su planeamiento estrategia de la fuerza de trabajo.

Una manera de hacer frente a este nuevo escenario es mediante la *gestión del conocimiento*. Para llevarla adelante, es necesario contar con lo siguiente:

1. **Personal bien formado y motivado:** De ahí la importancia que le otorga a la función de formación. Pero no basta con poseer una sólida formación, sino que hay que querer y saber usarla. El conocimiento no consiste en la recopilación de datos, sino que exige saber elegir y estructurar la información que se requiere en cada momento para aplicarla adecuadamente y conseguir el objetivo previsto.
2. **Trabajo en equipo:** Imprescindible para conseguir realizar procesos de calidad y creativos. Solo en equipo se logra la transmisión de los conocimientos personales, lo cual ayuda a obtener resultados muy superiores a los que se alcanzan individualmente. Cuando se trabaja en grupo, la incorporación de los conocimientos de cada componente da un resultado mayor que la mera suma de todos ellos.

Ante el objetivo de crear valor en la empresa deportiva y alcanzar ventajas competitivas a largo plazo, la gestión del conocimiento se presenta como la mejor herramienta para lograrlo. Pero, ¿en qué consiste realmente la gestión del conocimiento?

La gestión del conocimiento es la combinación de sinergias entre datos, información, sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos.

Ideas para la puesta en práctica de la gestión de conocimiento:

Para poner en marcha la gestión del conocimiento en su empresa deportiva, con el objetivo de que el conocimiento individual se convierta en organizacional... las líneas básicas deben ser:

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

1. **Crear el mejor ambiente de trabajo** para los equipos de cada sección, área o departamento, de modo que se aprovechen al máximo las sinergias dentro de cada equipo y entre distintos equipos.

2. **Hacer un catálogo**, lo más pormenorizado posible, de aquellos conocimientos que deben ser gestionados, tanto en el ámbito de cada equipo como globalmente. Para ello propondrá redactar un escrito a dos columnas en el que cada conocimiento, que se situará a la izquierda, lleve a su derecha el porqué de su elección.

3. **Establecer una eficaz red de comunicación**, tanto interna... como externa... Los trabajadores deben poder comunicarse libremente y sin obstáculos con los clientes externos y con sus propios compañeros de trabajo, pertenezcan o no a su equipo...

4. **Conseguir que los directores de cada sección y/o equipo** descarten de su labor su condición de «jefe», en su sentido más peyorativo, y **se conviertan en moderadores** o «coordinadores» de sus propios grupos de trabajo.

5. **Comenzar por la preparación y adaptación de cada director** de departamento o sección para la labor de gestionar el conocimiento.

6. **Lograr que todo el personal se involucre voluntariamente** y con pleno convencimiento y compromiso en la gestión del conocimiento de la empresa...

7. **Establecer sesiones conjuntas** de todos los equipos en las se establezcan diálogos fluidos y se expresen las ideas sin prejuicios ni trabas...

8. **Crear un registro de conocimientos** de la empresa en el que se refleje el estado inicial de [estos] y su evolución anual. Esto proporcionaría una serie histórica interesante para conocer en cada momento la situación de la empresa deportiva y las etapas por las que ha pasado.

9. En consonancia con lo anterior, **definir un sistema para evaluar la creación de valor** para la empresa por parte de la gestión del conocimiento.

Pedirá a su equipo que redacte una lista de posibles variables [para] usar justificando el porqué de su elección, de modo que, a partir de la comparación conjunta de criterios y análisis, se obtenga el cuestionario final. Se le ocurre, por ejemplo, que se podría comenzar evaluando:

- a. El grado de conocimiento de cada miembro de la empresa en relación con el trabajo que realiza en ella.
 - b. El coste, en tiempo y en capital, de los procesos en que interviene.
 - c. El grado de satisfacción de los colaboradores con su trabajo.
 - d. El nivel de satisfacción de los clientes externos...
10. **Buscar la perfecta sintonía entre la tecnología [que] emplear y las funciones** y formación de los RR. HH. que deben usarla. (Díez García y Quesada Rettschlag, 2018).

Todo esto ayudará a la formación en la doble faceta, personal y profesional, lo que, por supuesto, repercutirá muy favorablemente en la organización, pues aumentará el valor de su capital humano.

2.2.3. 10 tendencias y la propuesta de valor

Como hemos visto hasta aquí, el modelo de la organización social trae desafíos propios al desarrollo de la fuerza de trabajo, cambios profundos en la manera de operar de las organizaciones y, sobre todo, un direccionamiento claro de los desafíos propios del área de recursos humanos.

Uno de los mayores desafíos a los que una organización deportiva se enfrenta es la resolución de conflictos. Los conflictos forman parte del funcionamiento de una organización. Personas y equipos compiten por los recursos financieros, por el tiempo de los directores, por los equipamientos e incluso por los clientes, y esta competencia puede generar conflictos. Pero ello no siempre es malo. Un conflicto constructivo puede tener varios aspectos positivos: por ejemplo, puede animar a las personas a trabajar unidas para superar los desafíos a los que se enfrenta la organización o puede ayudar a definir los roles y a conocer los sentimientos de los demás (a menudo, los conflictos aparecen porque las personas desconocen las preocupaciones del prójimo).

Por otro lado, sin embargo, un conflicto destructivo es perjudicial para la organización porque suele basarse en diferencias de personalidad o en luchas de poder. Hay que saber identificar los conflictos destructivos y contar con estrategias para abordarlos.

Antes de tratar un conflicto, hay que tener en cuenta ciertos aspectos. En primer lugar, hay que determinar si vale la pena intervenir. Si el conflicto no afecta al trabajo de las personas implicadas y parece que puede resolverse solo, intervenir podría empeorar la situación.

Hay que desarrollar la personalidad y las habilidades de comunicación necesarias para tratar los conflictos de forma calmada, racional y justa.

Si se decide intervenir, hay que hacerlo en un momento en el que la intervención sea útil, ni demasiado pronto ni demasiado tarde, ya que ello podría empeorar las cosas. Por ejemplo, si asistimos a una discusión entre el entrenador principal y su ayudante e intentamos intervenir, podemos quedar en ridículo si la discusión era por un tema poco importante o no relacionado con el trabajo. Por el contrario, si dejamos pasar muchas discusiones, el rendimiento del equipo puede verse afectado negativamente.

Cuando se decide intervenir, debe crearse una estrategia para tratar la situación, dividida en cinco pasos:

1. Identificar el problema. Identificar quién está implicado, cuál es el problema y por qué ha surgido el conflicto.
2. Examinar las relaciones de los implicados en el seno de la organización. Ello permitirá identificar a otras personas que podrían ayudar a resolver el problema.
3. Identificar los problemas y el coste de dicho comportamiento. Puede calcularse en términos de tiempo perdido, de desmotivación del resto del personal o de ambiente de trabajo desagradable.
4. Hablar con los implicados en el conflicto para trabajar juntos en busca de una solución.
5. Implantar la solución y evaluar la situación de forma continuada hasta que desaparezca el conflicto.

Todas estas habilidades son necesarias para una gestión eficiente de una ODO. Por suerte, estas habilidades pueden desarrollarse o mejorarse con actividades de desarrollo personal, usando los métodos descritos en la sección anterior.

Es importante evaluar las habilidades propias en estas áreas y mejorarlas, si es necesario.

Ejemplo: Gestión del conflicto en una Federación Europea.

Esta Federación Nacional (FN) europea se fundó en la década de 1930 y es el organismo rector principal de su deporte. Cuenta con más de 70 000 miembros y sus clubes se estructuran por regiones. La mayoría de las regiones cuenta con personal profesional para ayudar a los comités regionales, formados por voluntarios.

El conflicto

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

El inicio del conflicto no puede establecerse con certeza. Un debate sobre la reestructuración de la FN, surgido a raíz de una caída del número de miembros y de clubes afiliados, dio como resultado una serie de propuestas que se presentaron y debatieron en la asamblea general (AG) de la FN.

El comité ejecutivo quería modernizar la organización a fin de que estuviera mejor preparada para satisfacer las necesidades de clubes y jugadores, pero el programa de cambio se topó con una fuerte oposición en dos de los ocho distritos.

Se eligió un nuevo presidente y el proceso de modernización siguió adelante, pero la AG no confiaba tanto en él como lo hacía en el anterior presidente.

En septiembre, tres años después de la elección del presidente, la AG debatió una propuesta definitiva de modernizar la FN. Esta propuesta conllevaba abolir los comités regionales como parte de una reestructuración completa de la FN, que implicaría cambios radicales en los estatutos de la FN.

Antes de que se pudieran votar las propuestas, una de las regiones contrarias al cambio propuso una moción de censura del comité ejecutivo, al que acusó de realizar un trabajo descuidado, de ocultar información financiera y de no preocuparse por los intereses de los miembros. Sin embargo, la gran mayoría de la AG apoyó al comité ejecutivo y la propuesta de reestructuración original fue aceptada, si bien con la promesa de elaborar más a fondo ciertos aspectos cruciales.

Un representante de una de las regiones que apoyaba al comité ejecutivo subrayó que debía restaurarse lo antes posible la confianza y la comunicación entre el comité ejecutivo y las dos regiones disconformes.

En marzo, los miembros del comité ejecutivo acudieron a las ocho reuniones regionales, en las que debían debatirse los detalles de los cambios. Tras las reuniones, el comité ejecutivo recibió varias propuestas y sugerencias, que se debatieron entre mayo y junio.

Cuando la AG propuso debatir sobre el avance del proceso en junio y septiembre, se crearon varios grupos de trabajo para investigar e informar sobre los temas pendientes, incluidas las cuestiones financieras, que se habían pospuesto.

La AG volvió a reunirse en diciembre, cuando surgió una moción para detener todo el proceso de modernización.

La moción la propuso una de las regiones disconformes porque percibía que no había buena comunicación entre el comité ejecutivo y la AG, así como falta de información financiera

importante. Esta vez, la moción fue aceptada debido a la incapacidad del comité ejecutivo de recuperar la confianza de los miembros de la AG. El comité ejecutivo consideró este hecho como inaceptable y dimitió en pleno.

Gestión del conflicto por parte del comité ejecutivo

La gestión del conflicto por parte del comité ejecutivo puede analizarse teniendo en cuenta su estrategia de gestión y el estilo adoptado.

Identificar el problema: Los cambios propuestos por el comité ejecutivo hubieran supuesto menos poder de los comités regionales. Como resultado, dos regiones negaron su apoyo al programa de modernización. Ello supuso una primera moción contra el comité ejecutivo, sobre la base de una supuesta mala comunicación y de irregularidades financieras. Aunque no llegó a salir adelante, la moción creó una separación dentro de la FN, de modo que otras regiones empezaron a cuestionar los planes. La incapacidad de identificar el verdadero problema que provocó el conflicto derivó en un nuevo desafío en la siguiente AG.

Examinar las relaciones de los implicados en el seno de la organización: Aunque el comité ejecutivo tenía el control teórico de las regiones, estas tenían poder para influir en las decisiones del comité ejecutivo porque los miembros de los comités regionales son también delegados de la AG. En este caso, el comité ejecutivo contaba inicialmente con el apoyo de seis de las ocho regiones. Sin embargo, parecía obvio que estas querían que el comité ejecutivo restaurara la confianza y la comunicación con las dos regiones disconformes. Al final, las regiones se apoyaron entre sí.

Identificar los problemas y el coste de dicho comportamiento: Las regiones estaban preocupadas por el coste del proceso de modernización y sentían que el comité ejecutivo no se comunicaba de forma eficiente. Sin embargo, es probable que el principal problema de las regiones fuera la pérdida de poder que hubieran sufrido con la reestructuración. Estos problemas minaron el proceso y provocaron la aparición de mociones contra el comité ejecutivo.

Hablar con los implicados en el conflicto y trabajar juntos en busca de una solución: En un intento por corregir los supuestos problemas de comunicación, el comité ejecutivo se reunió con todas las regiones para hablar sobre el proceso de modernización y debatió las propuestas de las regiones. Además, se crearon varios grupos de trabajo para tratar los asuntos pendientes en un intento por resolver las preocupaciones de las regiones.

Implantar la solución y evaluar la situación: Las regiones pensaron que las soluciones propuestas no resolvieron los problemas que motivaron el conflicto. Fruto de la incapacidad

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

del comité ejecutivo por ganarse la confianza de la AG, se presentó una moción contra el cambio y el comité ejecutivo decidió dimitir. No se produjeron cambios en la estructura de la FN, el número de miembros continuó cayendo y la situación financiera se fue deteriorando poco a poco. Obviamente, el conflicto no se resolvió.

Este ejemplo demuestra lo importante que es entender bien los problemas que crean un conflicto. En este caso, la falta de entendimiento supuso que el conflicto no se resolviera. Los problemas expresados por las regiones, como la falta de comunicación y la opacidad con las finanzas, probablemente escondían otros problemas mayores relacionados con la pérdida de poder y control.

Al no haber identificado estas preocupaciones subyacentes, el comité ejecutivo no supo encontrar la solución adecuada, si bien su estilo a la hora de gestionar el conflicto fue el apropiado.

El conflicto podría haberse previsto y, si el comité ejecutivo hubiera trabajado más con las regiones disconformes antes de la AG, podría haber identificado la resistencia absoluta de las regiones a los cambios propuestos y buscado una solución alternativa.

Este ejemplo muestra la importancia de desarrollar una estrategia para gestionar los conflictos y que acertar con la estrategia adecuada puede ser más importante que el estilo de gestión adoptado para tratar el conflicto. En este caso, el comité ejecutivo no supo identificar la verdadera naturaleza del problema y, por ello, no pudo abordarse el conflicto.

Como decíamos anteriormente, la propuesta de valor de recursos humanos se basa en manejarse de forma integrada en todos los procesos que los involucren incluyendo un tema tan delicado como el conflicto. De allí la importancia que tiene poder gestionarlo de manera eficiente.

Solo cuando se trabaja de este modo, se percibe valor desde el liderazgo y la organización en general.

Referencias

- Deloitte Insights. (2019). *Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano. Tendencias Globales de Capital Humano 2019*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/2019-Tendencias-Globales-de-Capital-Humano-esp%C3%B1ol-mayo.pdf>
- Díez García, M. D. y Quesada Rettschlag, D. (2018). *Dirección de centros deportivos. Principales funciones y habilidades del director deportivo*. Paidotribo.
- Pino Villegas, N. T., González Santos, S. y Ruano Anoceto, O. (2013). Influencia de la evaluación del capital humano en el conocimiento y su importancia para el desarrollo de las organizaciones deportivas. *EFDeportes*, (184).
<https://efdeportes.com/efd184/el-capital-humano-en-organizaciones-deportivas.htm>
- Ulrich, D. (2005). La propuesta de valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RR.HH. *Capital Humano*, (193), 60-75. Recuperado de
http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2015/03/La_propuesta_de_valor_de_RRHH_Dave_Ulrich.pdf