



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

MÓDULO 3. RECURSOS
HUMANOS ÁGIL

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

3.1. La propia transformación

3.1.1. La agilidad, divino tesoro

Históricamente, los departamentos de recursos humanos en las organizaciones deportivas han tenido un rol pasivo (Prevención Integral, 7 de mayo de 2018). Se dedican a las tareas rutinarias y de control (nómina, control de presencia, contratos, etc.) y acaban teniendo un papel reactivo a los requerimientos de la dirección general y las direcciones de área sin un contacto continuo con el negocio ni sus objetivos.

Hoy en día las organizaciones vienen transitando un cambio exponencial. Sin duda, estos cambios suponen un cambio cultural al que las organizaciones deportivas no pueden ser ajenas.

Ya en el año 2001, en la ciudad de Utah, Estados Unidos, catorce empresas provenientes del mundo de la tecnología se reunieron para plantear esta necesidad de cómo reconvertirse en una modalidad de gerenciamiento que les permitiera ser más “ágiles”. Este primer hito puso en el centro de la escena al cliente y a cómo las organizaciones, de la mano de la digitalización e impulsadas por la agilidad, podían recrear un ambiente de innovación que permitiera brindar respuestas, acompañando el ciclo de desarrollo de productos por períodos más cortos (denominados *sprint*), con la compañía del usuario, que puede ser parte del proceso.

Cuando los profesionales de recursos humanos nos centramos en acciones estratégicas [y adaptamos nuestras estructuras para integrarnos al mundo digitalizado], impactamos profundamente en los resultados y, para ello, hay que dar un salto de gestión.

¿En qué puntos críticos debemos centrarnos para contribuir decisivamente en los resultados?

Para hablar de este punto, resulta ilustrativo usar un símil deportivo: veo la gestión más estratégica de recursos humanos como la moderna figura del “**director deportivo**” de un equipo deportivo profesional.

Si el entrenador se ocupa de “gestionar en vestuario” y la gestión diaria del entrenamiento y la táctica de cada partido, el “director deportivo” tiene una función estratégica no solo para la liga, sino para los campeonatos futuros.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

La función de recursos humanos debe ser gestionar el proyecto a corto, medio y largo plazo del equipo.

Un equipo con el objetivo de ser ganador a largo plazo es aquel en el que se seleccionan jugadores competitivos y comprometidos con la filosofía del club y la afición. Los equipos que toman acciones pensando en el corto plazo, como vender a sus mejores activos, o mantienen jugadores o entrenadores inadecuados, no completan su proyecto deportivo ni tienen éxito.

En este supuesto equipo ganador, ¿qué actividades asignaremos al “director deportivo”? O, en otras palabras, ¿qué actividades estratégicas tendría ese nuevo director@ de recursos humanos de este equipo ganador?

Se me ocurren 6 puntos críticos:

1. Ser activo en la construcción de la “filosofía del club” —el sello deportivo de la organización—.

La cultura de la empresa es, en un club deportivo y en una empresa, su “sello”, su forma de relacionarse con el exterior y de determinar las relaciones internas. Recursos humanos debe participar en la definición de esa cultura.

La cultura funcionará como el cemento que une las partes de la organización, es su “significado compartido”, su sistema de creencias, valores, actitudes, y determina las conductas aceptables.

Vivimos una época en que las redes sociales y la economía colaborativa nos demuestran que cada vez más es la marca y sus valores quienes fidelizan (al empleado y al cliente) tanto o más que el producto, y desde recursos humanos tenemos que ser decisivos en la creación de cultura de empresa y marca corporativa.

Nuestro papel aquí nos convierte en altamente estratégicos al transmitir señas de identidad a los miembros de la organización y facilitando la creación de compromiso.

2. Participar en la definición de la estructura: diseño organizacional...

Quién hace qué, cómo, dónde y cómo se lidera.

Recursos humanos será crítico si tiene un rol clave en la creación global de la estructura de la empresa.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Para ello debemos estar al día con las nuevas formas de organización y de la creación de valor en nuevas formas organizativas. Más allá de las estructuras tradicionales (divisional, funcional y matricial), debemos estar al día en otros tipos de diseños, como, por ejemplo, los diseños “multinacional”, de “red” y “organizaciones virtuales” (ver Don Hellriegel, John W Slocum Jr. en su libro “Comportamiento Organizacional”).

Debemos mejorar nuestras competencias en entender tanto factores culturales, tecnológicos, estratégicos y legales que envuelven a las organizaciones para participar activamente en el diseño de la organización.

¿Por qué este es un tema básico? Pues porque el diseño de la organización va a guiar la estructura de responsabilidades de todo el edificio organizativo, el flujo de toma de decisiones y las relaciones entre sus componentes...

Las decisiones de estructura determinan el perfil que los empleados deberán tener para adaptarse al flujo de trabajo para satisfacer las necesidades de clientes, proveedores, empleados y requerimientos legales del entorno de la empresa. (Prevención Integral, 7 de mayo de 2018, <https://www.prevencionintegral.com/en/actualidad/noticias/2018/04/25/6-claves-estrategicas-para-recursos-humanos-basadas-en-gestion-deportiva>)

Estos valores representan hoy el aspiracional cultural de muchas organizaciones. Son la base conceptual y filosófica de un nuevo *management*.

A partir de este marco de trabajo, se definió una serie de metodologías que denominamos *ágiles*. Si bien el marco ágil apunta a una nueva cultura, la forma en que esa cultura puede ser facilitada es a través de un cambio en la forma de operar. Las organizaciones que sostienen esta metodología tienen la aspiración de poder, a través de ella, producir un cambio cultural.

Los valores se pueden resumir del siguiente modo:

- **Personas antes que procesos.** Es el postulado más importante. Las personas son el activo más importante que tiene cualquier organización, en cualquier nivel jerárquico y disciplinar, independientemente del tipo de proyecto en el que estén trabajando. El capital humano está por encima de cualquier otro proceso o herramienta, pues son las personas quienes aportan creatividad y capacidad de innovación.
- **Software funcionando sobre documentación extensiva.** Todos hemos tenido que leer alguna vez algún manual para entender cómo funciona el último aparato que acabamos

de comprar. Cuánto tiempo nos habría ahorrado si ese producto hubiese sido funcional e intuitivo, ¿verdad? Pues bien, esto es precisamente lo que proponen las metodologías ágiles.

- **Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.** Tanto la propia organización como los clientes deben entender su implicación como una ventaja competitiva que debe estar por encima de cualquier contrato firmado. En una metodología ágil, tiene más peso el diálogo continuo y lo que se haya ido decidiendo en las diferentes etapas del proceso que lo que se haya pactado de antemano.
- **Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.** La principal riqueza de cualquier metodología ágil es su capacidad de evolución y adaptación al mercado. Propone que, ante cualquier imprevisto, se dé más importancia a cómo se responda a esta circunstancia antes que al propio seguimiento de las acciones.

La agilidad, como marco cultural, apunta a poder incorporar estos valores como una forma de abordar los conflictos y formas de resolver los problemas vinculados a los clientes internos y externos.

3.1.2 Las demandas a recursos humanos

La **transformación digital** es el proceso de utilizar tecnologías para modificar o crear nuevos procesos de negocios. Sin embargo, en el día a día de las empresas estos esfuerzos de transformación no resultan ni tan evidentes ni tan exitosos. Las iniciativas de innovación chocan contra las costumbres y la cultura de la empresa, la agilidad se enfrenta a procesos burocráticos y resistencias enraizadas y la transformación parece ser, en el mejor de los casos, solo una declaración de buenas intenciones.

Una verdadera transformación requiere más que solo nuevas tecnologías, requiere personas comprometidas con el cambio.

Llevar adelante un cambio profesionalizando de las estructuras para integrarse en un mundo digitalizado requiere profesionales cada vez más especializados. Las organizaciones deportivas afrontan un momento clave:

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

[Esto] implica una modernización sin precedentes que se desarrollará los próximos años y requerirá profesionales especializados en áreas como infraestructuras, desarrollo internacional o innovación.

En este entorno que presentamos, la atracción y desarrollo del talento suponen uno de los principales desafíos de la industria en este momento, convirtiendo a RR. HH. en un área determinante en el crecimiento de las entidades del sector. [Las organizaciones deportivas] deben apostar por una estructura de RR. HH. basada en las personas, en la innovación y en las nuevas tendencias que están afectando a los recursos humanos en la actualidad. (RRHHDigital, 25 de abril de 2022, http://www.rrhhdigital.com/secciones/eventos-rrhhdigital/152054/index.php?id_seccion=45&id_subseccion=305)

Deberán adecuarse, rediseñar sus estructuras, renovar sus procesos e incluso su propio cometido. Las administraciones deberán adecuarse a sistemas de trabajo relacionales, dejando su habitual papel de proveedor de servicios y redistribuidor de recursos, para pasar a ser facilitadoras de dinámicas deportivas. Las federaciones, clubes y otros agentes intermedios deberán redefinir su papel ante una realidad en la que cada vez son menos necesarias las estructuras intermedias entre las personas y la práctica. Los grandes clubes, empresas deportivas y patrocinadores buscarán nuevas oportunidades de mejorar sus procesos de negocio y su inteligencia empresarial. (Murua, 7 de febrero de 2018, <https://economiaenchandal.com/2018/02/07/digitalizacion-en-el-deporte-ii-el-sistema-organizacional/>)

La transformación ágil es la transformación de la cultura: es cambiar.

La agilidad no es trabajar más fuerte, o más duro, sino de forma más inteligente, proveyendo valor con menos trabajo.

Tanto la transformación digital como el ser ágiles conllevan un cambio cultural. Si la cultura de una organización está alineada con sus objetivos, puede convertirse en una ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito.

A nivel organizacional el cambio viene tanto por el lado de **las propias organizaciones** como por el ecosistema deportivo general. **Nuevos actores** seguirán entrando en él y ganando un peso cada vez mayor. Personas y empresas con perfiles más técnicos relacionados con la digitalización, captura y análisis de datos aumentarán su protagonismo. ¿Cuánta importancia tiene un buen análisis de datos en los coches de Fórmula 1?, ¿y en los datos digitalizados de la asistencia a un partido en el Santiago Bernabéu para una buena estrategia comercial?...

Surgirán nuevos modelos organizativos, nuevos modelos competitivos y cooperativos entre las organizaciones deportivas, los propios formatos deportivos cambiarán y aparecerán nuevos modelos de negocio. (Murua, 7 de febrero de 2018, <https://economiaenchandal.com/2018/02/07/digitalizacion-en-el-deporte-ii-el-sistema-organizacional/>)

Por delante, entonces, podemos afirmar que el gran desafío de recursos humanos, su propósito, es el de transformación cultural.

Entendiendo que la misma área de recursos humanos viene transformándose a sí misma en estos años, el gran salto de recursos humanos tendrá dos focos:

1. La transformación de sí mismo, es decir, su propia agilidad.
2. La transformación de la organización, es decir, liderar el cambio cultural de la empresa.

3.1.3 Recursos humanos va hacia la agilidad

Hoy es un momento de protagonismo para los recursos humanos. Viven hoy un momento de cambio profundo. Según Melina Jajamovich (2019): “El reto que tenemos las personas es cambiar el chip. El reto que tienen las organizaciones es crear espacios seguros para lo humano, la colaboración y la experimentación”.

Recursos humanos tiene entonces un desafío enorme: transformar la cultura para generar las condiciones adecuadas para la innovación, la colaboración y el desarrollo.

Todas las organizaciones a nivel mundial están llamadas a replantearse permanentemente en su quehacer; por consiguiente, el talento humano a su servicio avanza en su cualificación y actualización profesional, echando mano de la creatividad e innovación como herramientas para dar respuesta a los procesos cambiantes del entorno. (Cardona Triana, s.f., p. 25)

¿Qué más aporta el talento humano?

- Es motor de cambio para las organizaciones deportivas.
 - Aporta la habilidad para adaptarse e innovar con rapidez.
 - Valor agregado como permanencia dentro de un mercado cada vez más competitivo y exigente.
 - Dinamismo organizacional, en los diferentes procesos administrativos y gerenciales.
 - Visión prospectiva de los organismos deportivos, hacia empresas cofinanciadas y autosostenibles, con alta generación de productos y servicios.
- (Cardona Triana, s.f., p. 27)

Se plantea un cambio de paradigma para el trabajo de recursos humanos. Esto significa que sale de este lugar de “procrastinación” en el cual las organizaciones lo colocaron por muchos años.

3.1.4 Recursos humanos ágil

La pregunta es: ¿qué significa ser recursos humanos ágil? La autora Pia-Maria Thorén (2019) plantea cómo recursos humanos, para evolucionar y convertirse en ágil, deberá transitar un cambio de paradigma. Algunas de las cuestiones a las que deberán dirigir sus prioridades serán, en principio: la manera en que se encaran los procesos, el foco de atención en las personas y la generación de condiciones de aprendizaje e innovación. Podemos resumir este pasaje del siguiente modo:

Tabla 1: Cambio de paradigma en recursos humanos

Desde	Hacia
Una estrategia basada en procesos estandarizados.	Un propósito anclado en iniciativas y prácticas segmentadas.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Una gestión reactiva, enfocada en lo administrativo y en el control.	Una gestión proactiva, enfocada en generar un ecosistema de experiencias poderosas.
Diseñar y gestionar estructuras jerárquicas.	Ayudar a construir y apoyar redes de equipos empoderados, autoorganizados y colaborativos.
La alineación a la cultura establecida.	La coconstrucción continua y permanente de una cultura viva y estratégica.
La centralización de la capacitación y el desarrollo de las personas, a través de modelos establecidos.	La generación de redes de aprendizaje, facilitando y fomentando el crecimiento y la transformación para aprovechar las diferentes fortalezas y talentos de los empleados.

Fuente: elaboración propia con base en Thorén (2019).

Es el área de recursos humanos la que deberá hacer un profundo análisis de sus capacidades propias para encarar su propia transformación. Sobreviven los que se pueden adaptar.

3.2. El liderazgo de la transformación

3.2.1. Cultura ágil

No existe una definición única de cultura organizativa. Algunos ven la cultura organizativa como la personalidad de la organización, mientras que otros consideran que son las cosas que hacen a una organización diferente. Sin embargo, hay una serie de consideraciones comúnmente aceptadas respecto de las culturas organizativas:

- 1- Suelen ser poco flexibles y resistentes a los cambios.
- 2- Están determinadas por las circunstancias, la evolución histórica y los miembros de la organización.
- 3- Se aprenden y comparten por los miembros, por lo que son reflejo de sus propios conocimientos y creencias.
- 4- Se manifiestan en gran variedad de formas e influyen en el rendimiento de una organización y en el de cada uno de sus miembros.

Respecto de la cultura de una organización deportiva, podemos definirla como el conjunto de valores, creencias y actitudes básicas y comunes a todos los miembros de una organización deportiva, que, por lo tanto, fijan el modo de comportarse y de funcionar de todos los miembros de la organización.

Esta definición considera que, ante la evolución, la cultura proporciona guías sobre cómo actuar antes los cambios.

Las organizaciones deportivas crean el contexto y la atmósfera que influye en los comportamientos, las rutinas, las tareas e incluso los modos de pensar de quienes allí trabajan.

Este funcionamiento conforma los patrones de conducta que se incorporan a través de la socialización y del aprendizaje que se adquiere tras experimentar reacciones y comportamientos del resto de las personas vinculadas a la organización.

Gestionar una buena cultura supone generar un sistema de valores y creencias compartidos.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

El cambio de una cultura no puede llevarse a cabo si antes no se produce una completa comprensión de la cultura dominante preexistente.

Como hemos estado desarrollando en los puntos anteriores, la agilidad, como cultura, constituye un aspiracional para las organizaciones deportivas. Este marco permite brindar respuestas a un mundo de cambios permanentes y el manejo de la incertidumbre.

En ese punto podemos profundizar en cuáles son las características de una cultura ágil: ¿cómo se percibe?, ¿qué características tiene?

En principio, podemos decir que una cultura ágil es una cultura de desarrollo, cuyo fin es el crecimiento y la sustentabilidad, y su medio para lograrlo es la recreación de espacios de relaciones para la innovación.

Supone una organización abierta y flexible, estructuras cuya arquitectura es sencilla y de pocos niveles jerárquicos.

Según una investigación realizada por Prosci, consultora internacional que se dedica al desarrollo de metodologías de gestión del cambio, en 2018 se pudieron relevar las características que son propias de una empresa cuyos atributos culturales se enmarcan en la agilidad.

Figura 1: Características de una empresa con cultura ágil



Fuente: adaptado de Prosci, s.f., <https://bit.ly/3NLI35q>

Características de una empresa con cultura ágil:

- **ADN para el cambio:** Son organizaciones muy orientadas a la acción y a corregir sobre la marcha, aprendiendo de los aciertos y errores. El cambio es visto como un desafío.
- **Sin silos:** Son organizaciones con buen nivel de comunicación entre áreas y trabajan colaborativamente. Comparten el conocimiento.
- **Colaboración:** Es una competencia estratégica y se encuentra presente en toda la organización.
- **Desarrolla nuevas capacidades:** Se comporta con un gran acceso al talento. Se encuentra atenta a sumar perspectivas, aun cuando no estén dentro de la organización.
- **Las personas y las prácticas son ágiles.** No solo trabajan ágilmente, sino que son ágiles.
- **Se anticipan al cambio:** Es parte de la forma propia de trabajo como algo incorporado, por lo que generan con foco en el hoy, entendiendo que es parte ya del futuro próximo.
- **Rapidez en las decisiones:** El proceso de toma de decisiones no es burocrático. Deciden los que están directamente involucrados en el proceso en cuestión. No hay escalamientos.
- **Eficientes en las prioridades:** Por lo general, sus procesos de trabajo se orientan por prioridades y no tanto por planificaciones de largo alcance. Los proyectos no son de ciclos largos.
- **Eficientes en iniciativas:** Por lo general, una parte de la organización está mirando el futuro inmediato.
- **Management del riesgo:** Al contar con ciclos cortos y trabajar con gran cantidad de datos, las decisiones requieren cierto nivel de riesgo. Se asume un amplio margen de riesgo. El foco es el hacer y no tanto el análisis. Son más flexibles ante el error, que es parte de la tarea.

3.2.2. Liderando la transformación

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Como ya vimos, todas las organizaciones se enfrentan al desafío de una (cada vez más) veloz transformación digital. En este contexto, recursos humanos debe transformarse y liberarse de viejas prácticas para acompañar a las personas en este camino.

Impulsar la transformación cultural se convierte en una tarea urgente para los responsables de recursos humanos, pero, ante la incertidumbre y la falta de “mejores prácticas”, ¿cómo impulsar esa transformación?

Para ser eficaz, se debe reconocer cuándo los cambios son deseables o inevitables, para reaccionar en consecuencia.

Todas las personas involucradas en una organización 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, se debe fomentar una situación de predisposición al cambio. Esto puede lograrse de dos formas:

- Conociendo lo que sucede dentro y fuera de la organización y comunicando 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 hacerlos.
- Fomentando una cultura institucional dispuesta a aceptar el cambio y, de esta manera, reducir la resistencia a los cambios que haya que introducir.

Auditoría del entorno: Para identificar los posibles cambios, se deberán comprender y valorar los entornos operativos internos y externos de la organización, con el objetivo de detectar las tendencias que indiquen la necesidad de introducir cambios. Si se conocen las amenazas y oportunidades del entorno externo y las fortalezas y debilidades del interno, se estará en mejores condiciones para prever y planear todos los cambios requeridos.

Fomentar una cultura favorable al cambio: Se debe fomentar una cultura institucional que facilite el cambio. Todas las personas implicadas en la organización deben notar que participan plenamente o que están suficientemente informadas de sus procesos decisorios, de manera que la introducción de cambios no las tome por sorpresa.

Una dirección estratégica de recursos humanos tendrá la inevitable tarea de liderar la transformación. Su trabajo en comunicación, desarrollo de agentes culturales, desarrollo de nuevas capacidades y gestión de un liderazgo ágil es parte de las innumerables tareas que debe llevar adelante.

3.2.3. Pasos de la transformación

¿Cuáles son los pasos necesarios para llevar adelante la transformación cultural desde el área de recursos humanos? Es un proceso en etapas.

Podemos definir la “hoja de ruta” o el camino crítico que lleva adelante un área de recursos humanos ágil en los siguientes pasos:

Figura 2: Pasos necesarios para liderar la transformación cultural



Fuente: elaboración propia.

1. **Realizar un diagnóstico de la cultura actual.** Es necesario saber cuál es el punto de partida, entender cuáles son los valores que orientan hoy las conductas y comprender los mensajes —símbolos, sistemas y comportamientos— que configuran la cultura actual. Conocer el punto de partida nos indica el nivel de brecha que debemos transitar.
2. **Definir la cultura deseada.** En este punto del recorrido, debemos definir la visión: cuál es el destino al que se desea llegar culturalmente, esto es, ¿cuál es la cultura que mejor acompañará los desafíos y metas de la organización?
3. **Comprometer al liderazgo.** Los líderes de la organización son los que, con su ejemplo y su comunicación, influyen en mayor medida en la elaboración de los mensajes que configuran la cultura. Comprometer a los líderes en la visión es un elemento clave para el éxito de la transformación cultural.
4. **Comunicar y articular el propósito.** Todas las personas de la organización deben conocer y comprender la visión y el objetivo de la transformación cultural. Por ello, es sumamente importante que la organización comunique de manera clara, consistente y transparente el

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

propósito del cambio: *¿por qué?*, *¿para qué?*, *¿quiénes?* y *¿cómo?* son preguntas que deberán ser respondidas en la comunicación organizacional.

5. **Impulsar y sostener la transformación.** Este es tal vez el paso más importante y difícil dentro del camino de la transformación. Requiere esfuerzo y acciones concretas y sostenidas. Para lograrlo, recursos humanos (junto con la dirección) debe seleccionar los facilitadores culturales, los símbolos y los sistemas que apalancarán el cambio.

Por ejemplo, si la cultura que se desea promover es una cultura ágil e innovadora, los sistemas relacionados con la estructura organizacional pueden ser reemplazados por otros sistemas que impulsen la colaboración y el intercambio.

Podemos concluir con que aprender del error como impulsor de una cultura organizacional innovadora y ágil genera un desafío y dos oportunidades:

1. Una cultura organizacional innovadora y ágil busca la creatividad y la generación de nuevas ideas. Esta cultura fomenta la experimentación y acepta los errores para aprender de ellos.
2. Impulsar esta cultura en organizaciones tradicionales es un desafío que implica no solo esfuerzo, sino imaginación y creatividad.

3.2.4. Recursos humanos líderes de la transformación

Cambiar es una buena idea. Aunque parezca obvio, las personas de la organización deben percibir el cambio como una buena idea. Para ello, es importante conocer aquellos factores que fomentan el cambio y cuáles son los que pueden llegar a impedirlo.

Equipo para la gestión eficaz del cambio. Ya sea un cambio muy grande o una serie de cambios más pequeños que requieran coordinación, como la introducción de nueva tecnología, se deberá reunir un equipo que se responsabilice de la promoción del cambio.

Un equipo para la gestión eficaz del cambio incluye una gran variedad de miembros:

- Los directivos de la organización, que forman parte del equipo para el cambio o bien lo respaldan. Por ejemplo, resultará imposible introducir cambios sin el respaldo del comité ejecutivo.
- El comité ejecutivo, con la ayuda del director financiero o del tesorero. Sin el compromiso de quienes controlan los recursos, entre ellos, el dinero, las instalaciones y el personal, resultaría muy complicado introducir cambios.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

- Los portavoces (empleados, voluntarios, atletas y otros) de las áreas de la organización que se verán principalmente afectadas por el cambio propuesto.
- También podría ser necesario incluir personal que represente a los principales grupos de partes interesadas de la organización, como organismos financieros, patrocinadores y miembros.

Introducir cambios en el nivel apropiado. Son tres los niveles en los que se puede introducir el cambio: el individual, donde posiblemente el personal remunerado o los voluntarios requieran nueva formación; el de grupo, que puede afectar a un equipo, región o departamento concreto; y el organizativo, donde quizás comporte un cambio de prioridades organizativas o la introducción de nuevas tecnologías o de procesos operativos que afecten a toda la organización en su conjunto. Se debe detectar exactamente qué y quién deberá cambiar para conseguir los resultados deseados.

Recursos suficientes. El cambio requiere dinero, formar al personal y tiempo. Aunque el dinero tiene su importancia, es mucho más importante dedicar el tiempo adecuado a proyectar e implantar el cambio: la competencia que plantean las actividades alternativas podría provocar el fracaso del cambio planificado.

Normalmente, el personal deberá seguir ejerciendo sus deberes diarios y prepararse al mismo tiempo para el cambio propuesto. Es natural que sigan dando prioridad a las tareas diarias: saben hacerlas y deben hacerlas para que la organización pueda funcionar. Sin embargo, este estado de cosas suele provocar que el personal otorgue muy poca prioridad a las actividades relacionadas con el cambio.

Asegúrese de que los miembros de los equipos tengan el tiempo apropiado para dedicarlo a su propio trabajo y a las actividades extra que les haya encomendado. Durante el proceso de cambios, puede que necesite ampliar plazos de prestación o reducir el flujo de trabajo.

Estrategia de adopción. Cuando se introduce un cambio a gran escala, es importante contar con una estrategia de adopción bien proyectada. Hay que identificar y priorizar todas las actividades necesarias para que se produzca el cambio, se deben asignar todas las tareas necesarias a personas que se responsabilicen de ellas, y el proceso de cambio al completo se debe comunicar a quienes se verán afectados por él.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

La estrategia de adopción deberá incluir un periodo de evaluación para asegurarse de que el cambio se haya implantado satisfactoriamente y de que esté alcanzando el resultado previsto.

Entender y acompañar a las personas resulta clave en este proceso. Debe comprender bien a los voluntarios y al personal para prever dónde y por qué se plantea resistencia y cómo abordarla, y, más importante aún, para entender quién deberá participar en el proceso, qué se puede cambiar en la organización y cuál es la forma más satisfactoria de llevarlo a cabo.

Un recurso humano ágil es aquel que acompaña la transformación, que se transforma a sí mismo para transformar a otros, que fomenta la colaboración, que crea las condiciones para la liberación del talento de cada persona en su máxima expresión, que favorece la experimentación y fomenta el aprendizaje. También es aquel que se aleja de lo conocido, que se aventura a experimentar nuevas formas, a investigar y a aprender metodologías innovadoras. Es aquel que se atreve a modificar sus procesos, el que sale de su zona de confort porque sabe que afuera lo esperan grandes oportunidades, el que se pone al frente de este desafío de transformar la cultura. Es aquel que ayuda a las personas a encontrar su propósito y a dar lo mejor de sí mismas.

Referencias

- Cardona Triana, C. P. (s.f.). *Talento humano, gestión y deporte*.
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/expomotricidad/article/download/331697/20787703/142184>
- Jajamovich, M. (2019). *Agilidad en 4 estaciones*. Temas.
- Murua, J. (7 de febrero de 2018). *Digitalización en el deporte (ii): el sistema organizacional*. Economía en Chándal. <https://economiaenchandal.com/2018/02/07/digitalizacion-en-el-deporte-ii-el-sistema-organizacional>
- Prevención Integral. (7 de mayo de 2018). *6 claves estratégicas para Recursos Humanos basadas en la gestión deportiva*.
<https://www.prevencionintegral.com/en/actualidad/noticias/2018/04/25/6-claves-estrategicas-para-recursos-humanos-basadas-en-gestion-deportiva>
- Prosci. (s.f.). *Organizational Agility as a Strategic Imperative*.
<https://www.prosci.com/resources/articles/organizational-agility-strategic-imperative>
- RRHHDigital. (25 de abril de 2022). La función de Recursos Humanos en el fútbol profesional. *RRHHDigital*.
http://www.rrhhdigital.com/secciones/eventos-rrhhdigital/152054/index.php?id_seccion=45&id_subseccion=305
- Thorén, P.-M. (2019). *Agile People*. Lioncrest Publishing.