

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

MÓDULO 4.
CONTRIBUCIÓN DEL
ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

4.1. Estrategia de recursos humanos

4.1.1. La ley de quiebre

“La ley de quiebre estipula que los cambios tecnológicos siguen un crecimiento exponencial, mientras que los empresariales, sociales, políticos y humanos lo hacen de manera gradual” (Grudiz, 5 de mayo de 2011, <https://www.pymesyautonomos.com/tecnologia/la-ley-de-la-fractura>).

Desde el campo de las organizaciones, este hecho plantea diversos desafíos. Por un lado, permite comprender que los cambios son permanentes y que las personas dentro de ellas se encuentran sometidas a un estrés permanente que proviene de la necesidad de adaptarse a ese entorno de cambio.

Desde el punto de vista cognitivo, el acceso a la información se vuelve inabarcable por la mente humana. El mundo de la información, como producto de la tecnología y la digitalización de los datos, genera un mundo que se hace comprensible en la medida en que podamos contar con herramientas que permitan capturar datos, analizarlos y tomar decisiones a partir de ellos.

Las organizaciones deportivas tienen ante sí un reto en materia de recursos humanos, pues la tecnología se convierte en una herramienta competitiva que genera amenazas, pero también oportunidades dentro y fuera de la organización. Por lo tanto, deberá orientarse a desarrollar una estrategia de recursos humanos conveniente sobre datos que nos permitan tomar decisiones y aportar valor. Para ello deberá contar con un sistema y procesos que puedan recolectar información, pero además necesitará una tecnología que le permita cruzar y gestionar datos.

Como *datos* entenderemos cualquier información relevante para la organización. Estos pueden provenir de marcos estructurados o no estructurados. Algunos tienen formato digital, aunque en la realidad no siempre es así. La mayoría de las veces, la dificultad en la recolección de los datos radica en que no se encuentran digitalizados y mucho menos provienen de medios estructurados.

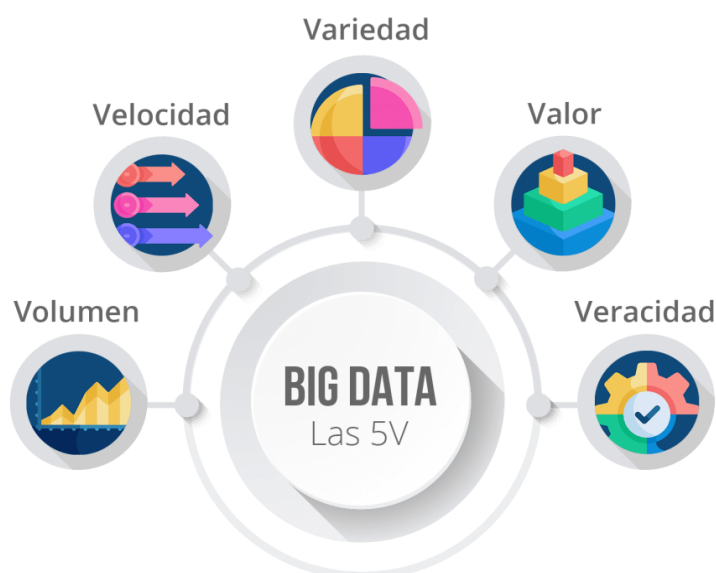
Los cambios tecnológicos, pese a producirse de forma exponencial, deberían **aplicarse de forma gradual** para adaptarlos a las personas de dentro y fuera de la organización...

Forzar el cambio tecnológico en una organización puede suponer aumentar la fractura existente entre personas y tecnología... No nos puede extrañar que este tipo de cambios bruscos produzcan una mayor resistencia al cambio y puedan aumentar la conflictividad interna. (Grudiz, 5 de mayo de 2011, <https://www.pymesyautonomos.com/tecnologia/la-ley-de-la-fractura>)

4.1.2 Big data

Venimos escuchando ya hace algunos años el término *big data*. “*Big data* (en español, grandes datos o volúmenes de datos) es un término evolutivo que describe cualquier cantidad voluminosa de datos estructurados, semiestructurados y no estructurados que tienen el potencial de ser extraídos para obtener información” (Rouse, s.f., <https://www.computerweekly.com/es/definicion/Big-data-grandes-volumenes-de-datos>). Constituye una tecnología. Big Data cumple con 5 características: las 5 “V”.

Figura 1: Las 5 v del *big data*



Fuente: AuraQuantic, s.f., <https://bit.ly/3uwfssW>

Volumen: Una de las características del *big data* es que nuevos datos se generan constantemente. Además, como las fuentes son diversas, el volumen de datos tiende a ser inmenso.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Velocidad: No solo se generan muchos datos y desde muchas fuentes, sino que lo normal es que la velocidad a la que se generan estos datos sea muy alta. Esto provoca un flujo de datos muy difícil de gestionar con *software* tradicional.

Variedad: Debido a la naturaleza unificadora del *big data*, se debe gestionar la información que llega de fuentes muy diferentes. Esto supone que, incluso siendo datos estructurados, tal estructura sea diferente en cada fuente, lo que supone un nuevo reto [que] solventar para la empresa.

Valor: Debido a la inmensa cantidad de datos que se debe procesar, se ha de tener especial cuidado en la elección de los datos que realmente son importantes para la empresa y sus futuras operaciones. Una buena definición de objetivos y estrategia previa al almacenamiento de datos ahorrará mucho tiempo de cómputo y facilitará la gestión a largo plazo.

Veracidad: El *big data* debe alimentarse con datos relevantes y verdaderos. No podremos realizar analíticas útiles si muchos de los datos entrantes provienen de fuentes falsas o con errores en su información. (AuraQuantic, s.f., <https://www.auraportal.com/es/que-es-big-data/>)

La introducción del *big data* en el fútbol ha revolucionado toda la industria, potenciando las capacidades de los jugadores y ayudándoles a mejorar su rendimiento, y proporcionando al personal técnico la oportunidad de predecir y tomar decisiones relevantes con respecto a su alineación. También es innegable que su aplicación ha repercutido en la gestión de la información, permitiendo a los equipos realizar evaluaciones exhaustivas como nunca antes habían hecho y ayudando a prevenir lesiones y enfermedades.

De esta forma, la aplicación de los métodos novedosos de *big data* para analizar los datos permite obtener modelos más completos de la gestión deportiva, así como rendimientos superiores en los equipos de fútbol. Esto implica que las futuras investigaciones sobre el fútbol tendrán que adoptar un enfoque multidisciplinario más completo, formado principalmente por analistas de rendimiento, científicos del ejercicio y biomecánicos, para poder dar sentido a los conjuntos complejos de datos. Por consiguiente, las futuras colaboraciones entre los científicos de datos y los deportivos serán la clave para aplicar estos enfoques de manera más eficiente. A su vez, el hecho de depender cada vez más de técnicas de análisis de datos más desarrolladas planteará nuevos desafíos a los futuros científicos deportivos.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Esta situación ha reconfigurado algunas funciones y actividades tradicionales en el campo técnico, que se está moviendo en una dirección más similar a la de los científicos de datos, y ha hecho que evolucione el significado y el alcance del concepto factores humanos, junto con las habilidades y competencias requeridas en este campo.

Además, la aplicación del *big data* en la gestión de la organización del fútbol es igualmente importante, pues se racionalizan los recursos disponibles y se reduce el riesgo de realizar inversiones incorrectas. Esto implica que la aplicación de esta tecnología de *big data* por los clubes de fútbol se convertirá en un factor competitivo clave, que dependerá del nivel de desarrollo tecnológico de la organización y creará una enorme brecha entre las diferentes organizaciones. Por lo tanto, es muy probable que no todas las organizaciones puedan competir en igualdad de condiciones en el futuro no solo en términos de financiación, sino también en el uso de estas tecnologías.

En cualquier caso, la generalización del *big data* como variable clave en los procesos de toma de decisiones de los clubes deportivos es una realidad en áreas como la captación y el desarrollo de talento, la optimización de las operaciones internas y la transformación de la experiencia del consumidor y de los negocios (el valor de la cocreación con los espectadores y los patrocinadores).

Algunas de las áreas principales en las que el *big data* está transformando y facilitando la toma de decisiones en el mundo del fútbol son las siguientes:

1. Decisiones técnicas basadas en los datos de los atletas en tiempo real, examinados con herramientas analíticas que permiten identificar los errores tácticos cometidos por el atleta y el equipo a fin de entrenarlos para que superen esos errores.

2. Análisis predictivo que analiza la gran cantidad de fuentes de datos existente —biometría, árbitro, equipo técnico o rendimiento de nuevos jugadores— y permite identificar a los jugadores adecuados, reducir el riesgo de lesiones y generar modelos predictivos de los jugadores del equipo en cuestión y de los jugadores del equipo rival.

3. *Marketing* de eventos para desarrollar campañas personalizadas y predecir qué publicidad, promoción o actividad de comunicación directa atraerá a más seguidores o aficionados y generar modelos de precios con discriminación por segmentos.

4. Nuevos modelos de negocio alrededor del lugar del evento deportivo con el internet de las cosas (IoT), que facilita nuevos ingresos de los datos generados por los espectadores geolocalizados basándose en el número de entradas vendidas. Las *smart cities* pueden reforzar la experiencia del cliente mediante la mejora sustancial de los servicios públicos y las vías de acceso.

5. Eficiencia de recursos con instalaciones inteligentes en los estadios para controlar el rendimiento de todos los recursos con mayor nivel de precisión.

6. Predicción del tiempo para aplicar mejores dispositivos de seguridad, preparar el estadio y reorientar los recursos necesarios. (De Torres, 2021, <https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/big-data-en-futbol>)

4.1.3 Recursos humanos y los datos

En la actualidad, los clubes deportivos se dejan guiar por el juicio de expertos a la hora de apostar por el talento joven. Pero, a pesar de ser una de las técnicas utilizadas históricamente, tiene muchos defectos. El **juicio de expertos conlleva un alto índice de fracaso, carreras truncadas y pérdidas económicas para el club.**

Y es que **las características de estas jóvenes promesas todavía no están formadas.** Todo lo relacionado con su proyección es puramente producto de la intuición, que más adelante se verá sujeta a factores como las características psicográficas y demográficas, la cultura organizativa, etc.

Los resultados históricos hablan por sí solos. **Pocos son los jugadores de cantera que acaban en los primeros equipos.** La captación en las edades tempranas no está funcionando como debería. Thomas H. Davenport, académico y autor norteamericano especializado en analítica, innovación de procesos empresariales, gestión del conocimiento e inteligencia artificial, afirma que **aquellas empresas que sean capaces de atraer y retener el talento estarán entre las más competitivas.** El reclutamiento de talento joven es una actividad crítica que, mediante la *big data*, puede revertir la situación.

Autores como Baker, De Bosscher, De Rycke y Hanlon, siguiendo con la línea de Davenport, afirman que existe un **creciente interés en comprender los costos y beneficios de las iniciativas para la identificación temprana de jugadores**

talentosos, así como en desencadenar los factores que influyen en el desarrollo de los atletas.

Así pues, el punto clave sigue siendo la identificación temprana de jugadores talentosos. Y, para ello, se necesitan técnicas predictivas para pronosticar el desarrollo de estos atletas en edades tempranas.

Los análisis estadísticos tradicionales se centran en puntos anotados, promedios y número de goles. Las necesidades actuales se van sofisticando y ya no son suficientes...

La aplicación del análisis de datos en la industria del deporte está comportando una gran transformación dentro del sector:

- **Departamento de *big data* en los clubes.** Clubes de fútbol como Liverpool, Barcelona o Arsenal ya destinan un área en su organización para el análisis de datos. Con ello pretenden mejorar el rendimiento, analizar rivales, prevenir lesiones, así como optimizar la gestión del mercado de fichajes y la adquisición de nuevos talentos.

- **Nuevas plataformas para la gestión y análisis de datos.** Cada vez se está sofisticando más la forma de obtener y tratar los datos con la aparición de nuevas plataformas como Wiscout y Scisport.

- **Mejoras en la captación y generación de datos.** Compañías como Intel han creado dispositivos portátiles de internet de las cosas con los que capturar información de los jugadores en tiempo real (*streaming*).

- **Transformación de los profesionales de la gestión deportiva.** Tras el impacto y potencial del *big data* en la industria del deporte, ya empiezan a crearse titulaciones universitarias oficiales dedicadas a la gestión deportiva, enfocadas especialmente en la ciencia ondata. Ejemplo de ello lo encontramos en el Grado en Ciencias y Tecnologías aplicadas al Deporte y al Fitness de Euncet Business School, formación pionera en España.

- **Cambio de hábitos en los aficionados.** El consumo de datos de los aficionados se ha sofisticado. Cada vez se consumen datos más complejos, tanto para ocio y diversión como para utilizar aplicaciones de casas de apuestas *online*...

3 tipos de análisis para medir eficacia, eficiencia y calidad del reclutamiento

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Existen 3 tipos de análisis utilizados en la asistencia técnica y en recursos humanos para medir la eficiencia, la eficacia y la calidad del reclutamiento y su impacto.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Es utilizado cuando un **jugador ya tiene unas características preestablecidas** y se tiene que decidir sobre si juega o en qué posición lo hará. Este análisis **no se suele utilizar en los talentos jóvenes**, ya que aún no han formado sus características básicas.

ANÁLISIS PREDICTIVO

Se basa en el **análisis interno** (pronosticar lo que sucederá en el futuro dentro del equipo, cuál es el nivel de desempeño del jugador) y en el **análisis externo** (ver si habrá campañas de atracción de nuevos atletas, etc.). Este tipo de análisis se focaliza en **predecir, mediante la búsqueda de patrones, cómo será el futuro, qué tácticas se establecerán y cómo se comercializará.**

Existen 5 **claves** en las que el análisis predictivo puede ayudar a RR. HH.:

- Aceptar perfil y segmentación del atleta o empleado para ver o prever análisis de lealtad.
- Pronóstico de capacidad y necesidades de contratación.
- Selección de personal.
- Análisis del sentimiento, cada vez más importante. El FCB ha creado un equipo para el bienestar mental de Leo Messi.
- Gestión del riesgo de fraude de los empleados.

ANÁLISIS PRESCRIPTIVO

A partir de los patrones descubiertos en el anterior análisis, **trata de sugerir mejores decisiones utilizando técnicas de datos como el modelado de decisiones, *machine learning*, heurística, simulación, redes neuronales.**

Intenta evaluar el efecto y el impacto de las decisiones proporcionadas con el fin de modificarlas antes de su implementación.

Retos del *big data* y el deporte

1. Aún no se considera la optimización y aprendizaje sobre la adquisición de talento deportivo relacionada con el *big data*.
2. Las técnicas clásicas de estadística (como la regresión lineal múltiple) son populares, pero el *machine learning* se empieza a utilizar cada vez más.
3. No se deben considerar solo las características del individuo, sino también las características del equipo y la cultura organizativa del club.
4. Las empresas y gobiernos empiezan a ser conscientes del valor de los datos y de la necesidad de contar con científicos de datos, pero muchos departamentos aún no han hecho la transición y siguen empleando prácticas tradicionales basadas en intuiciones y rutinas.
5. Falta crear un plan de gobernanza del dato, ya que es la gestión general de la disponibilidad, usabilidad, integridad y seguridad de los datos utilizados por una organización.
6. Se debe verificar que los resultados no estén sesgados por variables como clase social, orientación sexual, raza o nacionalidad, entre otros. (Euncet Business School, s.f., <https://blog.euncet.com/big-data-ayuda-adquisicion-talento-deportivo/>)

4.1.4 Indicadores de gestión

En la era de la información, el logro de la competitividad de una organización deportiva se asienta en la fijación de la visión, planeamiento e implementación de su estrategia, con base en un buen diagnóstico de la situación y el control de los avances del plan diseñado: medir, evaluar y ajustar son determinantes. Y para ello se debe contar con un capital humano que pueda gestionar cada uno de estos focos de acción.

El desempeño de una organización se mide a partir de objetivos que se plantean versus los resultados obtenidos: solo se mejora lo que se mide. Esto no escapa a la gestión del área de recursos humanos.

La medición como evaluación es una prioridad en todas las unidades de una organización, así como demostrar cuál es su aporte en el resultado global. Por este motivo, los pilares

fundamentales de una gestión moderna y eficiente de las organizaciones son la medición y el control de las variables relevantes que inciden en el resultado.

Para medir, debemos encontrar ciertos indicadores que permitan comparar los resultados de lo que se ha propuesto como acción con el nivel de las capacidades que buscamos aumentar.

Cuando a cada variable se le determina y asigna una meta o rango de acción, se constituye un indicador de gestión, también llamado *key performance indicator* (KPI). Cada una de las áreas de la empresa define para sí misma los indicadores sobre los cuales será controlada su gestión, lo que en adelante podría considerarse su desempeño.

Un indicador de gestión entonces es:

- Una relación posible entre variables cuantitativas y cualitativas. Por medio de esto, se pueden analizar situaciones y tendencias de cambio generadas respecto de unos objetivos prefijados.
- Es una expresión cuantitativa del comportamiento organizacional, su desempeño.
- Compara dos cifras posibles o datos y, con base en su interpretación, se puede cualificar una acción y orientar el análisis de los posibles causales de las desviaciones.
- Por consiguiente, permite tomar decisiones sobre las acciones que seguir.
- Se distinguen de los parámetros que son aspectos para evaluar: Productividad, eficiencia, atracción, etcétera.
- Los indicadores son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de una organización en relación con los parámetros.
- Pueden expresarse en valores, unidades, índices o series estadísticas.

El gran desafío del área de recursos humanos radica en identificar y trabajar en cada relación que se establezca como indicador, pero también en que pueda funcionar de forma coordinada y sistemáticamente integrada y coherente dentro de una multiplicidad de acciones que se engloban en los parámetros establecidos.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

La elección de los indicadores de gestión es decisión de cada organización. Los indicadores deberían ofrecer un panorama equilibrado del desempeño de la organización para que puedan ser valorados con exactitud.

Una organización deportiva debe desarrollar indicadores para evaluar correctamente el éxito de cada acción en el marco de su plan estratégico. Estos indicadores del rendimiento deberían ser:

- Específicos.
- Pertinentes.
- Objetivos.
- Representativos.
- Transparentes.
- Simples.

Los indicadores deben ser analizados en intervalos periódicos para ver lo que se ha logrado en el plan estratégico, con objeto de ver dónde es necesario revisar las estrategias, programas y presupuestos.

4.2. Medición del impacto y retorno

4.2.1. Tipo de indicadores

Como hemos estado desarrollando en puntos anteriores, la dirección de recursos humanos se encuentra en un proceso de transformación y cambio. Su rol es indudablemente estratégico, pero la conformación de valor está sujeta a múltiples variables y no ya solo a la percepción que pueden devolver los distintos *stakeholders* de la organización.

Su aporte de valor excede la dimensión de la satisfacción. El aporte de recursos humanos debe tener impacto en el *bottom line* de la empresa, y a ello lo debe poder mostrar con datos e indicadores de gestión, metas y cumplimiento.

Por otro lado, recursos humanos necesita, para actuar, información que sea relevante y permita tomar decisiones correctas: en tiempo y en forma. Además, lo más desafiante del rol actual de recursos humanos es que necesita anticiparse, ya no solo alcanza a ser eficiente.

La anticipación viene de la mano de información predictiva. Algunas otras decisiones se basan en indicadores operativos. Existen diferentes tipos de indicadores:

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

Figura 2: Tipos de indicadores

TIPOS DE INDICADORES		
Operacionales (O)	Estratégicos (E)	Líderes (L)
Productividad, eficiencia, servicio	Rentabilidad, diversidad, retención	Sustentabilidad, reputación, compromiso, liderazgo.
Son indicadores que nos muestran una foto de Recursos Humanos y sus procesos.	Indicadores que impactan de manera decisiva en los resultados del negocio.	Indicadores que impactan en el desempeño futuro. En su mayoría son intangibles. Permiten observar patrones que nos ayuden a predecir.
Ejemplos: Inversión en recursos humanos; gestión de recursos humanos; planificación de recursos humanos	Ejemplos: rentabilidad por recurso humano, costo laboral, rotación crítica.	Ejemplos: compromiso, liderazgo, marca empleador, sucesión.

Fuente: elaboración propia.

4.2.2. Indicadores operativos, estratégicos y predictivos

La importancia de los indicadores radica en su uso integral. Significa que algunos de ellos nos sirven esencialmente para medir la eficacia y la eficiencia del área, mientras que otros apuntan a darnos información predictiva:

- **Los operativos:** Muestran la productividad y eficiencia del servicio de recursos humanos. Nos dan una muestra acerca de cómo está operando el área.
- **Los estratégicos:** Son aquellos que muestran el impacto directo en los resultados de la organización.

- De **liderazgo**: Son aquellos que nos muestran patrones. Tienen el carácter de ser predictivos. Apuntan a la sustentabilidad y la reputación.

4.2.3 Planificación estratégica e indicadores

El ejercicio de planificación estratégica supone comprender cuáles son los objetivos de negocio que se desean alcanzar. Como profesionales de recursos humanos, debemos tener la capacidad de transformar esos objetivos en una traducción sobre las actividades de recursos humanos que se requieren para llevarlos a cabo. Vale decir que los planes de actividades comienzan a funcionar en un ejercicio anual o de largo plazo, por lo cual este plan de actividades debería contribuir a los resultados del negocio y al desafío de desarrollar una medición sobre la operatoria de los sistemas de recursos humanos y su impacto en el desempeño concreto dentro de la organización.

La planificación estratégica incluye la construcción no solo de un mapa de acciones, sino la generación de un mapa de indicadores.

Como hemos visto hasta aquí, debemos considerar cuáles son operativos y cuáles estratégicos, así como qué información nos permitirá generar predicciones que puedan corregir el curso de acciones comprometidas.

Ejemplo: Indicadores Federación Internacional de Netball.

La visión de la Federación Internacional de Netball (INF) es ser un movimiento deportivo responsable socialmente y reconocido universalmente por su impacto positivo sobre las personas y las comunidades en todo el mundo. Para respaldar esta visión, la INF ha construido su plan estratégico sobre tres pilares:

- Gobernanza con integridad.
- Apasionantes competiciones de talla mundial.
- Empoderamiento a través del *netball*.

Estos pilares constituyen los cimientos de los esfuerzos que la INF realizará para guiar al *netball* mundial hacia la próxima década.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

El empoderamiento es un factor clave: el plan aspira a usar el *netball* para cambiar las vidas de mujeres y niñas y de las comunidades en las que viven.

El plan estratégico de la INF se compone de metas de alto nivel y de los KPI que se utilizarán para evaluar el progreso hacia esas metas.

Tabla 1: Plan estratégico de la INF. Metas y KPI

N.º meta	KPI
Mantener un marco de gobernanza ejemplar que sirva de referencia para el deporte del <i>netball</i> .	Políticas y marco de gobernanza que sean “los mejores del sector”, evaluados mediante comparativas internas y externas utilizando las directrices del Comité Olímpico Internacional (COI) y otras directrices apropiadas
Miembros y federaciones regionales comprometidos y proactivos.	Miembros y federaciones regionales que tengan claro su papel y sus responsabilidades dentro del marco general de gobernanza para el <i>netball</i> , y que sean participantes activos y dinámicos en el congreso y en las asambleas generales (AG) regionales y dentro de sus asociaciones locales. Federaciones miembros comprometidas con la salvaguarda de los programas.
<i>Netball</i> : un deporte sin drogas.	Ninguna infracción de las normas antidopaje (ADRV). Programas educativos que promuevan un deporte sin dopaje y celebren a los atletas limpios.
Asegurar un catálogo de eventos rentable y atractivo provisto mediante una gestión capaz.	Los ingresos por eventos de la INF exceden a los del periodo 2012-2016. Mayores ingresos por patrocinio. Mayor satisfacción de los jugadores, los miembros, los seguidores y los espectadores. Aumento de la audiencia internacional. Adhesión a los estándares definidos en el <i>Manual de Eventos y Operaciones Comerciales</i> de la INF. Transferencia del programa de conocimientos que inspire y prepare a nuestros miembros y federaciones regionales para ser futuros anfitriones de éxito. Crecimiento en competiciones regionales y ligas nacionales. Desarrollo de formas alternativas del deporte del <i>netball</i> .

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

	Inclusión del <i>netball</i> en los programas de más juegos multideportivos globales y regionales.
Proceso de licitación justo y transparente.	Mejora continua del proceso de licitación en línea con los requisitos de la INF y con las mejores prácticas del sector. Desarrollo de criterios de selección que respalden la visión y la misión de la INF.
Obtener el reconocimiento de las partes interesadas a través de comunicados y acciones que presenten el <i>netball</i> , la INF y a sus miembros como una fuerza beneficiosa.	Medir el porcentaje de participantes en una encuesta anual de partes interesadas que apoyen las declaraciones clave relacionadas con la visión, la misión y las prioridades estratégicas que se hayan propuesto.
Estándares de talla mundial en el arbitraje de competiciones internacionales.	Establecer un referente para el “arbitraje de categoría mundial” y crear un modelo que seguir en los años venideros contra el que medir nuestro rendimiento. Crear un programa para mejorar el estándar del arbitraje en todas nuestras regiones.

Fuente: elaboración propia.

4.2.4 Construcción de un cuadro de mando integral

El modelo de cuadro de mando integral de Kaplan y Norton sostiene que una buena medida del rendimiento de una organización no es solo un sistema de control que asegure que los individuos y unidades cumplan la planificación establecida, sino que debe ser un sistema de aprendizaje para que la organización se preocupe en transmitir y hacer llegar la información.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

El cuadro de mando integral es una herramienta muy flexible, de manera que sirve para analizar y gestionar el rendimiento de una organización deportiva, de una liga profesional o de un club de barrio.

Tiene muchas ventajas, pero necesita adaptarse para que funcione en el mundo del deporte. Para ello, se consideran estas nueve dimensiones:

1. **Dimensión de las victorias, títulos y éxitos.** Esta dimensión considera el hecho de que la mayor parte de los clubes y asociaciones deportivas quiere conseguir éxitos a través de las victorias de sus equipos o deportistas. En otras palabras, si a cualquier club le dan a elegir entre ganar un campeonato o mejorar sus beneficios, la mayoría se decanta por el trofeo.
2. **Dimensión de la sostenibilidad financiera.** Como cualquier organización, las organizaciones deportivas de todo tipo necesitan una corriente financiera constante para tener viabilidad a largo plazo, pagar deudas y cubrir los gastos de funcionamiento año tras año. Así, la organización deportiva necesita calcular medidas específicas, como beneficio, liquidez, endeudamiento, rentabilidad financiera y crecimiento.
3. **Dimensión de nivel de presencia en el mercado.** Hace referencia a la capacidad que tiene una organización deportiva (liga, federación, asociación, club) de facilitar la práctica de su deporte. A veces, la principal preocupación será el número de participantes, para determinar, a partir de ahí, la cantidad o el tipo de instalación que se necesita, la localización de esta y la experiencia que tienen los participantes durante su utilización. En otras ocasiones será el número de espectadores que pueden llegar a congregarse para saber el número de localidades que se necesitan, el rango de visibilidad que tendrán y el nivel de audiencia y difusión que las televisiones y medios de comunicación darán.
4. **Dimensión de tamaño y cuota de mercado.** Una cosa es disponer de las instalaciones y de la difusión en los medios, y otra es tener la capacidad de atraer a participantes y espectadores. Es importante tener estas cifras y compararlas con las de otros deportes para tener una referencia del rendimiento de nuestra organización en esta dimensión.
5. **Dimensión de satisfacción del cliente.** Esta medida hace referencia al nivel de aprobación que tienen participantes, espectadores y telespectadores con la organización deportiva (liga, federación, asociación, club, etc.). Las organizaciones deportivas habitualmente intentan generar fuertes conexiones emocionales con sus clientes y aficionados, pero en ocasiones esto no es tan sencillo o no se produce, y finalmente la asistencia a las

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPORTE

actividades y partidos que se organizan es menor a la esperada. Esto se traduce en un descenso del nivel de conexión con los clientes, lo que redundará en peores resultados. Recabar información directa de participantes, aficionados y socios puede ayudar a conocer la causa de la satisfacción o la insatisfacción, así como conocer la causa por la que ese conjunto de personas permanece fiel. Es importante utilizar datos recogidos externamente y no fiarse de las impresiones o de la intuición de la junta directiva o del personal contratado. Hay que desprenderse de los típicos juicios como “la gente no participa porque no ganamos; cuando ganemos, la gente participará”.

6. **Dimensión de procesos.** Similar a la del modelo original del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton, sirve para identificar las tareas claves de la cadena de valor de la organización y ver el nivel de rendimiento que tienen. En el deporte, lo primero que se valora es la política de fichajes, los números de los jugadores y la calidad individual de cada uno de ellos. Otro aspecto importante es la captación y retención de los socios, analizando de cada uno de ellos su capacidad para contribuir a las actividades del club y asociación con su tiempo, experiencia y dinero. La capacidad de un jugador para mejorar sus habilidades y rendimiento está, en parte, en función del nivel de entrenamiento y apoyo que este jugador reciba, y ello depende de las habilidades y conocimientos del grupo de entrenadores. Esto nos lleva a la capacidad de la organización de generar un entorno estable donde los riesgos potenciales se analicen concienzudamente y los posibles problemas legales se reduzcan al mínimo. Todos estos procesos internos están claramente ligados a las funciones administrativas y pueden conducir a la mejora de jugadores y equipos y de la experiencia de los socios o espectadores, o tal vez no. Es verdad que los factores comentados anteriormente son bastante difíciles de cuantificar en la práctica, lo cual no significa que no sean merecedores de una importante atención por parte de la dirección de la organización.
7. **Dimensión de mejora de producto.** En este aspecto el deporte se parece bastante a cualquier empresa o negocio, ya que se está en un mercado tremendamente competitivo y con constantes innovaciones, donde la mejora del producto es fundamental para poder atraer a nuevos clientes y retener a los que ya están. Algunos deportes han tenido mucho éxito modificando las reglas de sus competiciones para adaptarse a la evolución en la práctica de dicho deporte, como ha sucedido, por ejemplo, en el baloncesto. Otros, sin embargo, han sido incapaces de ir más allá de los modelos tradicionales. En algunos deportes de espectáculo, como los de naturaleza profesional, ha habido muy pocas mejoras en, por ejemplo, la calidad de la instalación donde se celebra el espectáculo, mientras en otros ha habido una auténtica revolución en cuanto al diseño de la instalación

y a la comodidad de las localidades de los espectadores. También se han ido produciendo cambios progresivos en el material y equipamiento técnico del deporte, lo que ha mejorado la calidad del producto (calzado, ropa, elementos técnicos, etc.). El tenis, por ejemplo, ha vivido la evolución de los marcos de madera de las raquetas a los actuales de fibra de carbono. El incremento de las zonas de la raqueta de mayor efectividad (punto dulce) y los antivibradores han hecho que la mayor parte de los aficionados al tenis haya mejorado su nivel de juego.

8. **Dimensión de aprendizaje y desarrollo del personal.** El deporte es una actividad muy intensiva en mano de obra y en tiempo, por lo que necesita una organización deportiva detrás, con profesionales con alta preparación y capacidad de generar un ambiente y una cultura que permitan la retención de deportistas y socios. La creciente sofisticación técnica del deporte nos lleva a que la formación actual del personal de administración, de árbitros y de entrenadores puede que ya no funcione, por lo que se hace necesario un reaprendizaje para adaptarse a los retos de las nuevas tecnologías y las nuevas formas de trabajar que demanda el deporte actual.
9. **Dimensión del impacto económico, social y medioambiental del deporte.** El nivel de financiación de dinero público, en teoría, está asociado a la capacidad que tiene cada organización deportiva de impactar en la economía, las personas y el entorno en su ámbito de actuación. Tradicionalmente, solo se valoraba el impacto económico, pero la tendencia actual es valorar la sostenibilidad medioambiental y la influencia social que las distintas actividades deportivas pueden tener. Por lo tanto, una organización deportiva debe intentar ser responsable medioambientalmente y, además, integrar valores en su cultura, como la importancia de la diversidad, la igualdad de género y la no discriminación por etnia, orientación religiosa o sexo.

Entre las ventajas de este modelo de gestión del rendimiento, está la gran cantidad de aspectos que toma en consideración y lo fácil que es de generalizar a cualquier organización deportiva, aunque deba ajustarse individualmente a cada una de ellas.

Así, no es lo mismo una federación a nivel regional que un club profesional. Posiblemente, la federación se centre más en valorar cuestiones como el nivel de participación, el nivel de los clubes y la existencia de instalaciones en su ámbito, mientras que el club profesional se centre más en valorar cuestiones como su balance de victorias, los ingresos por patrocinio, las audiencias televisivas y el ingreso por abonado.

Referencias

AuraQuantic. (s.f.). *Qué es Big Data*. <https://www.auraportal.com/es/que-es-big-data/>

Euncet Business School. (s.f.). *¿Cómo puede ayudar el Big Data en la adquisición de talento deportivo?* <https://blog.euncet.com/big-data-ayuda-adquisicion-talento-deportivo/>

Grudiz. (5 de mayo de 2011). *La ley de la fractura*. Pymes y Autónomos. <https://www.pymesyautonomos.com/tecnologia/la-ley-de-la-fractura>

Rouse, M. (s.f.). *Big data (grandes volúmenes de datos)*. Computer Weekly. <https://www.computerweekly.com/es/definicion/Big-data-grandes-volumenes-de-datos>

Torres, A. de (2021). *¿Cómo funciona el Big Data en fútbol?* ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL. <https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/big-data-en-futbol>