



DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

MÓDULO 4.
DESARROLLO DE
CARRERA DEL CAPITAL
HUMANO

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Unidad 4.1 Desafíos del planeamiento de carrera en el mundo actual

La planificación de la carrera profesional nunca ha sido tan importante. La naturaleza de las carreras está cambiando y, con ella, las necesidades de las organizaciones deportivas.

Los avances tecnológicos han creado nuevas oportunidades para que los empleados eleven su perfil y aumenten su visibilidad. Las organizaciones también deben adaptarse, necesitan incorporar la planificación de la carrera profesional a su cultura si quieren seguir el ritmo de la competencia.

Así como la carrera académica se define como todos los pasos que un individuo recorre para obtener un grado académico, la carrera profesional está compuesta por todas las áreas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral.

El diseño y gestión del planeamiento de carrera se ha visto modificado progresivamente por los continuos cambios en el mercado que lo ha vuelto cada vez más competitivo, complejo y turbulento.

Las organizaciones se han visto en la necesidad de pasar de un enfoque clásico, en el que las carreras eran marcadas por tener como meta el acceso a posiciones de mayor jerarquía y siempre en una única línea vertical, hacia múltiples enfoques en donde las opciones para los colaboradores son más variadas y se tiene cada vez más en cuenta sus deseos y necesidades.

En la actualidad, hay diversas variables que juegan a la hora de pensar en el desarrollo profesional. Las nuevas generaciones consideran que el crecimiento individual no está atado a una permanencia duradera en un solo lugar, otorgan gran valor a la tutoría y buscan oportunidades de desarrollo profesional que sean frecuentes y continuas.

Todas estas cuestiones nos desafían a redefinir los tiempos y las formas en que se piensa el desarrollo profesional dentro de las organizaciones.

4.1.1 Perspectiva actual del desarrollo de carrera

Es esencial identificar a aquellos colaboradores con la posibilidad de desarrollarse dentro de la organización.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Con los procesos de planeamiento de carrera se busca, además de identificar a los colaboradores con posibilidad de llegar a determinadas posiciones en el futuro, definir qué acciones de desarrollo se deben llevar adelante con ellos para que lo logren.

El éxito de los procesos de planeamiento de carrera dependerá de que cada organización reconozca los beneficios de estos.

Como resultado, se reducirán las renunciaciones voluntarias y la empresa tendrá capacidad para retener el talento.

Por último,

la puesta en marcha de los procesos de desarrollo de carrera profesional permitirá a la empresa generar una fuente interna para proveerse de candidatos en nuevos procesos de selección, lo que en un contexto globalizado como el actual alcanza un especial interés para las organizaciones. (Utrilla, Grande-Torrallera y Pedrosa-Ortega, 2012, p. 18)

Es responsabilidad de la organización favorecer el entorno apropiado para que las carreras profesionales de sus empleados evolucionen conforme a lo que se ha establecido en los objetivos. Por este motivo, se debe tener en cuenta los factores que afectan al éxito de la implantación de un modelo de desarrollo de carrera.

4.1.2 Carreras profesionales fluidas

El nuevo paradigma en referencia al desarrollo de carrera rompe con el esquema de movilidad vertical. En el modelo clásico, la carrera profesional se encontraba definida por la organización. Habitualmente relacionada con la carrera de grado, los movimientos eran verticales y siempre dentro de la misma área o sector.

En la modernidad, la carrera académica no define la carrera profesional y tampoco lo hace la organización. El individuo se convierte en el propio escultor de su carrera y destino profesional.

A continuación, se desarrollan tres modelos de carrera que vienen a dar respuesta a la necesidad de afrontar un escenario en el cual los profesionales tienden a concebir sus carreras en un modo mucho menos estructurado, con plazos más cortos de los que se podía pensar hace años y que, así mismo, buscan tener un mayor protagonismo en el delineamiento de sus propias las mismas.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Cada organización podrá optar el modelo más adecuado para ella con la finalidad de contar con personal más satisfecho, más comprometido y, de esta manera, reducir las pérdidas de colaboradores valiosos, luego de haber invertido tiempo y esfuerzo en su reclutamiento, selección, formación y desarrollo.

La escasez de profesionales, en el mercado laboral, provistos de las competencias y conocimientos necesarios para los nuevos empleos y roles que surgen con dinamismo en la misma torna crucial la importancia de conocer e implementar modelos que presenten alternativas al clásico enfoque del crecimiento vertical.

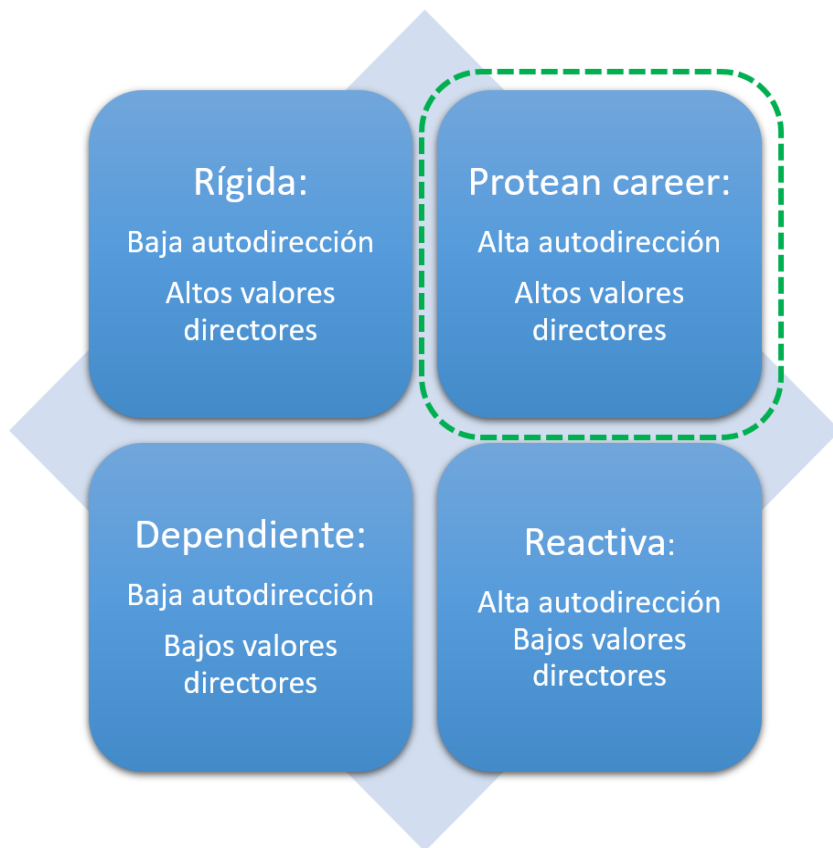
1- *Protean career*

Es un modelo de desarrollo elaborado por Hall¹, cuyo diseño de carrera se fundamenta en las características del individuo. Se puede explicar apoyándose en una clasificación de tipos de carrera basada en dos dimensiones.

La primera recoge la existencia de valores directores, en el sentido de que los individuos tengan valores internos que les proporcionen una guía que oriente al individuo a su éxito profesional, la segunda dimensión es la autodirección de carrera, lo que implica que la persona sea versátil y tenga la habilidad para adaptarse a los cambios en términos de rendimiento y demandas de aprendizaje. A partir de la combinación de estas dimensiones se plantean cuatro tipos posibles de desarrollo de carrera. (Utrilla, Grande-Torrалеja y Pedrosa-Ortega, 2012, p. 19)

¹ DOUGLAS T. HALL. Director de la Mesa Redonda de Desarrollo Ejecutivo y Profesor de Comportamiento Organizacional en la Facultad de Administración de la Universidad de Boston. En 1996 elabora el modelo *protean career*.

Figura 1: Tipos de carrera en función de las dimensiones, capacidad de autodirección y valores directores *career*



Fuente: Utrilla, Grande-Torrales y Pedrosa-Ortega, 2012, p. 20

Cuando el empleado presenta altos valores directores y alta autodirección, nos encontramos con el *protean career*, que identifica al profesional como una persona con capacidad para dirigir y gestionar su carrera y con una orientación proactiva que le llevará a adaptarse y a transformarse en función de los cambios del entorno.

En este contexto, los trabajadores son los responsables de la gestión de su carrera y asumen la gestión de su aprendizaje y desarrollo profesional, adoptando la organización una actitud más bien pasiva ante estas circunstancias.

La empresa pierde cierto grado de control de la carrera profesional, aunque la delegación de esta responsabilidad le permita reportar menores costos de gestión y enriquecerse con los aportes procedentes de la iniciativa del empleado. (Utrilla, Grande-Torrales y Pedrosa-Ortega, 2012, p. 19)

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

2- Kaleidoscope career model: este segundo modelo para abordar el desarrollo de carrera surge como resultado de los trabajos empíricos efectuados por Mainiero y Sullivan².

Los autores explican que

Al igual que ocurre con un caleidoscopio que, cuando lo rotamos, caen los cristales generando nuevas formas cada vez; cuando surgen cambios individuales en el patrón de carrera del profesional (por rotación de distintos aspectos de su vida) se ocasionan cada vez nuevos roles y relaciones.

Estos cambios pueden estar ocasionados por la maduración personal del profesional o se pueden haber originado desde el entorno del empleado y le llevarán a volver a evaluar sus diferentes opciones de carrera, determinando cuál de ellas se ajusta mejor a sus demandas y necesidades.

De acuerdo con este modelo, el profesional centra su decisión evaluando tres dimensiones relacionadas con su carrera:

- La primera es la **autenticidad**, quiere decir que el individuo para definir su carrera valora especialmente las opciones que le permiten ser él mismo.
- La segunda es el **balance**, donde el individuo a la hora de plantear su carrera se esfuerza en conseguir un equilibrio entre cuestiones laborales y no laborales (familia, amigos, relaciones personales, etc.).
- La tercera dimensión es el **cambio**, en el sentido de que el individuo necesita un trabajo que le permita avanzar y desarrollarse profesionalmente, lo que condiciona sus decisiones de carrera. (Utrilla, Grande-Torrales y Pedrosa-Ortega, 2012, p. 20)

Ambos modelos de carrera presentan un riesgo considerable para la empresa. La organización queda expuesta al fundamentarse principalmente en la perspectiva de los empleados, presentando numerosos aspectos que la empresa no puede controlar, sobre

² Sherry E. Sullivan es *coach* profesional en el Centro Reed para Carreras y Diversidad. Ha publicado más de 100 artículos en Career Development International, Career Development Quarterly, International Journal of Career Management y muchas otras revistas, y ocupó numerosos puestos de liderazgo en la División de Carreras de la Academy of Management.

Lisa A. Mainiero ha ocupado puestos de liderazgo en la División de Género y Diversidad de la Academia de Administración y como miembro de la Junta Ejecutiva de la División de Carrera de esa organización. Ella ha asesorado a cientos de estudiantes de pregrado y maestría a través de su popular curso anual.

todo aquellos relacionados con los deseos, expectativas, inquietudes y circunstancias personales del empleado.

3- *Boundaryless career* o carreras profesionales fluidas:

Con la aplicación este modelo,

Las capacidades, conocimientos y competencias del personal se adaptan a los nuevos tiempos, consiguiendo que los profesionales puedan ocupar una gama más amplia de puestos de trabajo y desempeñar mayor número de funciones en ellos.

Frente a otros modelos, este innovador concepto trata de estimular la utilización de prácticas como el diseño de planes de carrera y planes de sucesión, el coaching, la utilización de la promoción interna, el *mentoring*, la transferencia entre puestos, los movimientos laterales y la rotación, cuyo resultado será la acumulación de competencias y conocimientos. (Utrilla, Grande-Torrales y Pedrosa-Ortega, 2012, p. 21)

Según lo expuesto hasta ahora, el empleo de las nuevas prácticas de carrera tendrá efectos positivos en las organizaciones, dado que facilita la retención del talento, proporciona una mayor eficacia a los planes de sucesión, desarrolla los empleados y mejora su nivel de desempeño.

Por ello constituyen una valiosa herramienta para alcanzar los objetivos de la compañía.

El desarrollo de carrera de los empleados es uno de los mayores retos de la gestión de recursos humanos y dado un contexto en que las organizaciones afrontan procesos de reestructuración, es una vía para salvaguardar el capital humano de las mismas.

Además, es considerada una práctica de alto rendimiento, pues las inversiones en este ámbito se traducen en mejores resultados, apreciándose una relación directa entre el desarrollo de carrera y la percepción positiva de la imagen de empresa por parte de los empleados. Contribuye, por tanto, a que se muestren más satisfechos y aumenta su fidelidad hacia la misma.

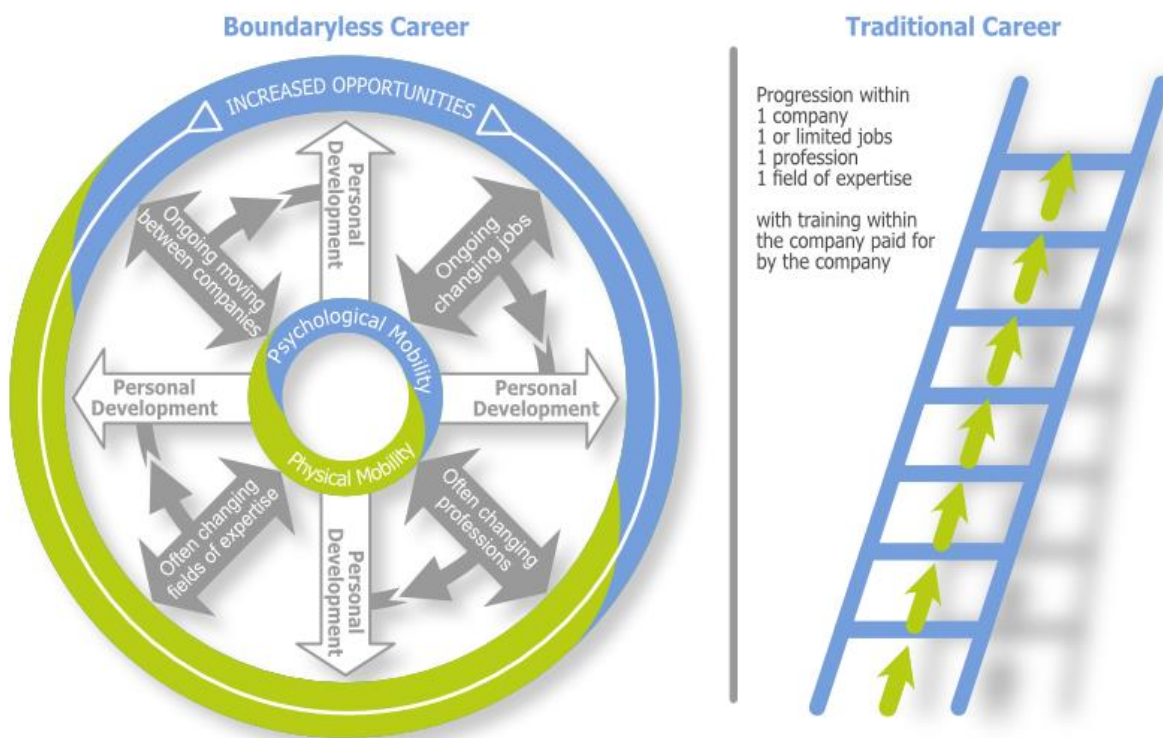
Las políticas de desarrollo afectan positivamente a los trabajadores, pues aumentan su compromiso con la entidad, les permiten adquirir nuevas competencias, lo que les hace finalmente más productivos, lo que a su vez redundará en la mejora del rendimiento de la empresa.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Los efectos del desarrollo también se aprecian en la reducción de los abandonos voluntarios, es decir, mejoran los índices de rotación.

Todos estos efectos sobre los profesionales están propiciados por la interacción y por las sinergias que surgen al emplear de manera conjunta las distintas prácticas que conforman el modelo *boundaryless career*. (Utrilla, Grande-Torraleja y Pedrosa-Ortega, 2012, p. 24)

Figura 2: Modelo *boundaryless career*



Fuente: Elaboración propia

El sector del deporte ha tendido a ser especialmente conservador en la gestión del talento, pero varias organizaciones, como ser el Real Madrid, están cambiando su enfoque hacia una trayectoria profesional más fluida.

No se debe tener miedo a cometer errores, sino reconocer este cambio como parte de la curva de aprendizaje de la organización.

En los últimos años, el concepto de carreras fluidas ya ha sido adoptado como una forma eficaz de mantener a los mejores talentos en la organización.

4.1.3 Nuevas formas de pensar la movilidad

Repensar los modelos de desarrollo de carrera y pensar cuál es la mejor opción para la organización, nos lleva también a considerar cómo se realizan los movimientos dentro de la organización.

El modo de asumir la carrera profesional como una escalera queda obsoleto, hoy se requiere pensar más en una red donde una carrera exitosa toma un aspecto más parecido a un caleidoscopio, donde los cambios se van dando sutilmente como un continuo que abre un abanico de múltiples posibles caminos diferentes.

De esta manera, se presentan nuevas formas de movilidad que se suman al movimiento típicamente jerárquico.

Crecer en el propio lugar o movimientos de enriquecimiento: se trata de crecer en la misma posición, pensar qué tarea que compone el rol actual del propio jefe puede ser de interés para la persona, qué tarea de algún par o compañero de trabajo se desearía aprender o incluso poner el foco fuera de la organización y contactar a alguien externo que tenga experiencia en un campo que se quiera abordar.

Experimentar: permitir a cada colaborador probar una nueva función y decidir si es o no el camino correcto para su carrera, así como también aprender conceptos complementarios a la función actual que le den una visión más amplia de la empresa en la que trabajan y pueda así realizar mejor su trabajo.

Tomar caminos laterales: son cambios a posiciones laterales, es decir, del mismo nivel jerárquico de la posición que se ocupa actualmente. Tiene muchos beneficios como nuevas experiencias, la oportunidad de trabajar para un jefe diferente y con un nuevo grupo de trabajo, lo cual trae más exposición y la posibilidad de construir y mostrar la propia marca. Este tipo de movimientos prepara a la persona para los futuros movimientos jerárquicos.

Reenfocarse: implica estar dispuesto a retroceder un poco para aprender algo que permita crecer en el futuro. Puede consistir en volver por un tiempo a una posición que ya se ocupó.

Crecer jerárquicamente: refiere a los movimientos hacia arriba en la escala organizacional. Muchas veces solo se observa como alternativa crecer en la línea inmediatamente superior a la posición ocupada, pero es necesario abrir el escenario y pensar en posiciones de áreas diferentes que puedan sumar nuevas experiencias.

4.1.4 Los protagonistas del planeamiento de carrera

Para que un plan de carrera sea efectivo, es necesaria la interacción de tres partes interesadas: el gerente, el empleado y la organización (alta gerencia y líderes de recursos humanos).

La planificación de la carrera es una parte importante de la identidad del empleado, ya que aprende a definirse por los trabajos que desempeña. También es importante para las organizaciones porque les permite saber cómo se sienten sus empleados con respecto a sus carreras y qué necesitan para avanzar dentro de la organización o encontrar mejores oportunidades en otros lugares.

Los gerentes deben apoyar el desarrollo de sus empleados. Los empleados deben hacerse cargo de sus propias carreras profesionales. Y la organización debe proporcionar información y recursos relevantes a estos dos grupos (actividad que realiza a través de la publicación de información en los sitios web, discursos y diversas comunicaciones internas).

El cambio de paradigma sobre el protagonismo en el planeamiento de carrera ocurre cuando las tres partes interesadas realizan los cambios necesarios en sus acciones para apoyar el crecimiento profesional.

4.1.5 Autodesarrollo

Aun siendo varios los responsables sobre el desarrollo de carrera dentro de una organización, no hay dudas del gran protagonismo que tiene el mismo empleado.

El autodesarrollo se puede definir como ser consciente de los propios puntos fuertes y áreas de mejora, explorando los límites y las potencialidades, buscando constantemente *feedback*.

Esto conlleva la capacidad para saber cuestionarse a sí mismo y sentir curiosidad por nuevas oportunidades de aprendizaje de nuevas competencias.

El autodesarrollo es la búsqueda de oportunidades para mejorar uno mismo a través del aprendizaje y el crecimiento. Es un proceso que dura toda la vida. Se trata de entender tus puntos fuertes y débiles, encontrar mentores que te guíen y dedicar horas de trabajo duro.

Hay muchos ejemplos de deportistas que han sido capaces de superar sus puntos débiles gracias al trabajo duro y la dedicación. Un ejemplo fue el basquetbolista Kobe Bryant.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Kobe tenía un talento inconfundible, pero su ética de trabajo y su dedicación no podían ser igualadas ni siquiera por las más grandes leyendas de la NBA. Era consciente de sí mismo, lo que le permitió convertirse en un maestro de su oficio.

Un 19 de marzo de 1999, Allen Iverson lo dejó en ridículo, anotando 41 puntos y repartiendo 10 asistencias. Kobe se obsesionó con encontrar la forma de enfrentar a aquel escolta pequeño (1,84 m) que tenía una terrible capacidad anotadora, gracias a sus cambios de dirección, velocidad y caradurez. “Me la pasé leyendo artículos y libros sobre él. Vi las repeticiones de sus partidos. Estudié sus éxitos y sus luchas. Busqué como un maníaco cada debilidad que pudiera encontrar. Incluso llegué a estudiar cómo los tiburones blancos cazan focas en la costa de Sudáfrica para intentar detenerlo”, contó Bryant en el sitio The Players Tribune.

Kobe, queda claro, era muy curioso, alguien que no tenía límites en su búsqueda de mejorar sus habilidades. Se trataba de un estudioso del juego y un analista compulsivo que no escatimaba recursos y tiempo para seguir aprendiendo. Un detallista obsesivo que siempre buscó acercarse a la perfección. (Mozo, 2022, <https://bit.ly/3RGSLMG>)

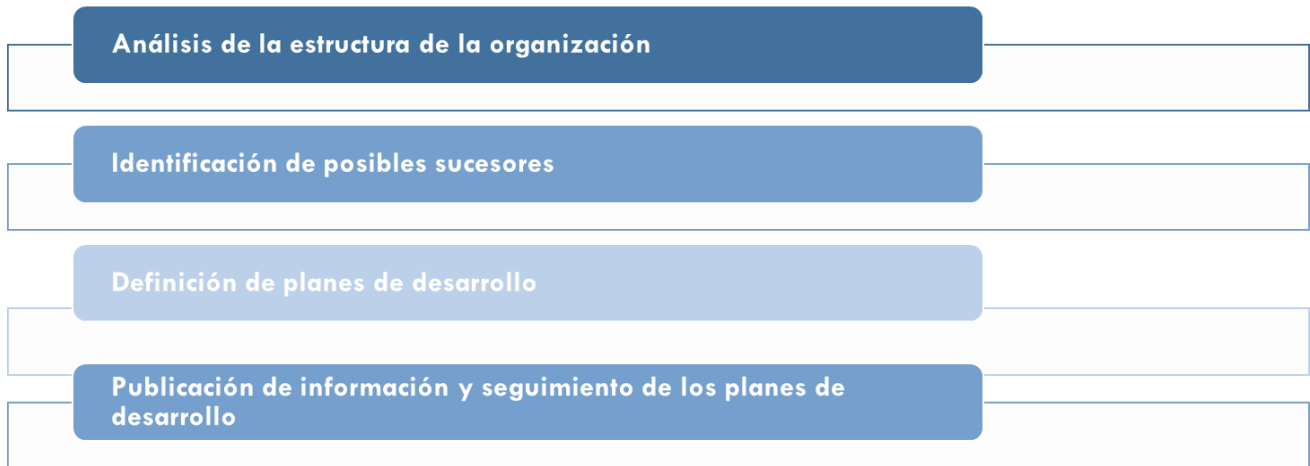
El autodesarrollo no consiste solo en aprender nuevas habilidades, sino también en ver cómo se pueden aplicar esas habilidades para conseguir resultados diferentes que nunca se habían pensado antes.

4.1.6 Proceso de planificación de sucesiones

La planificación de la sucesión implica analizar el hoy y proyectar el mañana. En este sentido, la organización debe definir qué acciones llevará a cabo para que ello suceda y qué inversiones está dispuesta a hacer para contar con las personas adecuadas en el momento requerido, a fin de optimizar las capacidades de sus recursos actuales.

Esta herramienta se utiliza para identificar quiénes podrían ocupar ciertas posiciones clave ante la salida de sus actuales ocupantes.

Figura 3: Proceso de planificación de sucesiones



Fuente: elaboración propia.

Análisis de la estructura de la organización

El primer paso en un proceso de planificación de sucesiones es, sin dudas, analizar la estructura actual de la empresa e identificar las necesidades futuras de personal que se puedan dar por la evolución misma. La mayoría de las organizaciones hacen foco en posiciones de dirección y gerencia.

Identificación de posibles sucesores

Para avanzar con este paso será necesario contar con la mayor información posible sobre los empleados a analizar. Su nivel de estudios, edad, predisposición para reubicarse y el dato más importante de todos, el potencial.

Definición de planes de desarrollo

La mayoría de los sucesores están listos para asumir nuevas posiciones cuando finalmente ocupan sus nuevos roles, pero prepararlos adecuadamente para que lo logren es un desafío. De hecho, la gestión de la sucesión implica más que solo identificar futuros líderes; también implica guiar su desarrollo para asegurar que estarán listos para asumir roles de liderazgo cuando sea necesario.

Publicación de la información y seguimiento de los planes de sucesiones

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

La comunicación de la información proveniente de este proceso puede beneficiar tanto al individuo como a la organización. Saber cuáles son sus próximos roles puede ayudar a los sucesores a prepararse mejor e impulsar esfuerzos de desarrollo específicos. Es esencial tratar la información emergente del proceso con la delicadeza que amerita, teniendo especial cuidado en el manejo de las expectativas que pueda generar. Esta información será utilizada por dichos actores para darle seguimiento a los planes de desarrollo que se hayan definido, así como para recurrir al listado de posibles sucesores al momento de cubrir una plaza.

El Manchester City ya está planificando la vida después de Pep Guardiola

El sustituto de Pep sería Giovanni van Bronckhorst, al cual le han ofrecido una posición muy amplia en el club y ha aceptado. No es un acuerdo hecho que vaya a ser quien le sustituya, pero el plan del City es que el holandés de 44 años permanezca en el equipo el mayor tiempo posible y que conozca el funcionamiento interno del club. De este modo, si demuestra que encaja bien, tomaría las riendas cuando Pep abandone el Eithad.

En el City no quieren que les suceda como a su eterno rival, el Manchester United, tras la marcha de Ferguson por lo que han activado un plan de sucesión.

Algo parecido ya hicieron con Vieira, que se integró en el club tras retirarse dirigiendo el club hermano de New York, pero en 2018 emprendió una nueva andadura profesional como técnico del Niza en la Ligue 1.

Van Bronckhorst tiene el visto bueno hasta del propio Guardiola, al que conoció por primera vez en 2003, cuando el holandés fichó en su etapa de futbolista por el Barcelona. Además, el holandés tiene experiencia en los banquillos. En 2015 fichó como técnico del Feyenoord, equipo con el que logró una Eredivisie y dos Copas de Holanda. (Beltran, 2019, <https://bit.ly/3o2snPH>)

4.1.7 Hacer foco en la diversidad

La poca diversidad de los talentos en puestos de liderazgo de alto nivel sigue siendo uno de los principales desafíos para las organizaciones. Las mujeres todavía están segregadas en roles menores, peores pagos y menos propensos a ser peldaños hacia la cima de la pirámide organizacional.

Si se sabe que quienes ocupan posiciones de liderazgo en la organización provienen de ciertas áreas clave, o al menos necesitan tener una experiencia significativa en estas, es necesario

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

apuntar las acciones a lograr emplear a más mujeres en esas áreas y mantenerlas allí, más allá de simplemente tener más mujeres en más roles de liderazgo en general.

Crear más oportunidades de liderazgo para las mujeres y las minorías son objetivos importantes en sí mismos, pero hacer que el lugar de trabajo sea más inclusivo también es un medio para hacer que la organización sea más inteligente y resistente, así como un empleador más atractivo en un mercado laboral con talentos cada vez más diversos.

Tras un proceso de consulta de dos años con más de 250 atletas y partes interesadas, el Comité Olímpico Internacional (COI) publicó su nuevo Marco del COI sobre equidad, inclusión y no discriminación sobre la base de la identidad de género y las variaciones de sexo.

El COI busca promover un entorno seguro y acogedor para todos los involucrados en la competición de élite, de conformidad con los principios consagrados en la Carta Olímpica. El marco también reconoce el papel central que juegan los criterios de elegibilidad para garantizar la equidad, particularmente en el deporte organizado de alto nivel en la categoría de mujeres.

El objetivo de este marco es ofrecer a los organismos deportivos, en particular a los encargados de organizar la competición de élite, un enfoque de 10 principios que les ayude a desarrollar los criterios aplicables a su deporte. Los organismos deportivos también deberán considerar aspectos éticos, sociales, culturales y legales particulares que puedan ser relevantes en su contexto.

El documento se elaboró tras una extensa consulta con los deportistas y las partes interesadas. Esto incluyó a miembros de la comunidad de atletas, Federaciones Internacionales y otras organizaciones deportivas, así como expertos en derechos humanos, legales y médicos. Reemplaza y actualiza las declaraciones anteriores del COI sobre este asunto, incluida la Declaración de consenso de 2015.

Este marco reconoce tanto la necesidad de garantizar que todos, independientemente de su identidad de género o variaciones de sexo, puedan practicar deporte en un entorno seguro y libre de acoso que reconozca y respete sus necesidades e identidades, y el interés de todos, en particular los atletas de élite. nivel – para participar en competiciones justas donde ningún participante tiene una ventaja injusta y desproporcionada sobre el resto.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Por último, el COI señala que la mayoría de las competiciones deportivas organizadas de alto nivel se organizan con categorías masculinas y femeninas compitiendo por separado. En este contexto, los principios contenidos en el marco tienen como objetivo garantizar que la competencia en cada una de estas categorías sea justa y segura, y que los atletas no sean excluidos únicamente sobre la base de su identidad transgénero o variaciones de sexo.

Cuando se deben establecer criterios de elegibilidad para regular la participación en las categorías de mujeres y hombres, el establecimiento y la implementación de dichos criterios deben llevarse a cabo como parte de un enfoque integral basado en el respeto de los derechos humanos reconocidos internacionalmente, pruebas sólidas y consultas con los atletas. Al hacerlo, se deben tomar precauciones para evitar dañar la salud y el bienestar de los atletas.

Si bien el marco se ha elaborado teniendo en cuenta las necesidades específicas de las competiciones deportivas organizadas de alto nivel, los principios generales de inclusión y no discriminación deben promoverse y defenderse en todos los niveles del deporte, especialmente en el deporte recreativo y de base. (Federación Panamericana de Levantamiento de Pesas, 2021, <https://bit.ly/3uRxBS4>)

Ejemplo: Real Madrid, su estructura de RR. HH. y cómo aplica la gestión del talento al desarrollo de sus jugadores

El Real Madrid es un club deportivo, no una sociedad anónima deportiva, aunque funciona como una empresa más a casi todos los efectos.

Para esta temporada tiene un presupuesto de 400 millones de euros. La plantilla de la entidad, sin contar con los jugadores, es de 290 personas, incluidos los 5 directores generales.

El personal fijo discontinuo (taquilleros y acomodadores que solo trabajan cuando se celebra algún partido) pasa del centenar de personas. La plantilla deportiva está formada por unos 300 jugadores, incluyendo desde los componentes de las primeras plantillas de fútbol y baloncesto hasta todos los jugadores de las categorías inferiores.

La estructura empresarial de la plantilla está compuesta por dos directores generales, dos directores deportivos (uno para fútbol y otro para baloncesto) y un director de Comunicación. Todos ellos dependientes de la Junta Directiva.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

El resto corresponde a técnicos superiores, responsables medios, administrativos y auxiliares y personal de operaciones (mantenimiento, jardinería...). Casi todo el personal de plantilla tiene contrato indefinido. Solo se recurre a la contratación temporal muy puntualmente.

Caso aparte son los deportistas cuya relación contractual con el club siempre es necesariamente temporal por imperativo legal, según establece el R.D. 1006/85.

La plantilla se rige por cuatro convenios colectivos: el del personal fijo, el del fijo discontinuo, el que afecta a los futbolistas profesionales (firmado hace unos meses entre los clubes y la Liga de Fútbol Profesional) y el de baloncesto (firmado con la Liga ACB). El convenio de los futbolistas afecta a jugadores de primera plantilla, de segunda división y a algunos de tercera.

La Dirección de Recursos Humanos depende directamente del director general ejecutivo, que es el primer ejecutivo del club.

Desde hace dos años el máximo responsable de esta área es José María García de Tomás, licenciado en Psicología y diplomado por el IESE. Ha sido director de Operaciones de SHL, consultor de la Comisión Europea y del Consejo de Europa, director general de Hay Selección y Hay Training en España y Portugal y *partner* de Ray & Berndtson.

La Dirección de RR. HH. está compuesta por el Departamento de RR. HH. (que incluye Compensación y Administración de Recursos Humanos, Selección, Formación y Desarrollo, Contratación) y el de Gestión Documental. El responsable del Departamento de RR. HH. es Manuel López Berraquero.

A su cargo está la coordinación y organización de todas las áreas del departamento. “Nosotros tenemos vocación de servicio a nuestro cliente interno y procuramos ayudar en todo lo que nos piden”, explica Manuel López.

La política de Formación y Desarrollo está a cargo de Óscar Domínguez. La detección de necesidades formativas se realiza estudiando el currículum profesional y los requerimientos de cada puesto, además de analizar la información de los cuestionarios que cumplimentan los empleados.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Domínguez explica que la formación se orienta siempre hacia el Plan de Carrera de cada persona, un plan en el que la promoción muchas veces es más horizontal que vertical, por razones obvias, dado que el club tiene una estructura muy plana.

La idea es que cada persona tenga la formación adecuada para estar cómoda en su trabajo. En ningún momento cerramos la puerta de que pueda trasladarse a otra área". En 2008 se organizaron más de 8.500 horas de formación. Durante 2008 se realizaron más de 300 horas de formación en prevención de riesgos laborales y se impartió formación en idiomas a 120 personas.

El área de selección está a cargo de María Gil-Four- Fournier. En los últimos dos años se han incorporado a la estructura del club 80 personas. La mayoría de estos procesos se han llevado a cabo internamente.

María Gil explica que con la Ley de Igualdad tratamos de que se incorporen a la plantilla el mayor número posible de mujeres y lo estamos consiguiendo. De las últimas incorporaciones, el 52 % han sido mujeres. Se trata de gente joven (con una media de 30 años), con estudios superiores y un buen nivel de inglés".

El responsable de Compensación y Administración es José Luís Rodríguez. La política retributiva es individualizada debido a la diversidad de tareas y funciones que se desarrollan.

"Tenemos que hacer una retribución "a la carta" porque gestionamos desde un Centro Médico hasta los periodistas que realizan las 11 publicaciones periódicas que existen o el personal del Departamento de *Marketing*.

En el Real Madrid conviven muchas especialidades y 10 nacionalidades distintas (sin contar los jugadores) en el seno de una plantilla muy reducida", explica Rodríguez.

Otra área con una gran actividad es la de Contratación, a cargo de Pilar Teruel. "Somos responsables de todas las contrataciones laborales, tanto deportivas como no deportivas.

También de todos los trámites relacionados con la Administración de Personal. Únicamente escapan a nuestras competencias los contratos que son de naturaleza exclusivamente federativa, que son los que se llevan a cabo con menores de 16 años, dado que al no tener la edad no pueden tener contratos laborales y se gestionan desde

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

el departamento de Administración de Fútbol, que no pertenece a RR. HH.”, explica Pilar Teruel.

Contratación trabaja en coordinación con el departamento de Gestión Documental, que es el encargado de realizar todas las gestiones administrativas precisas para llevar a cabo contrataciones, viajes, etc.

Al frente de este departamento de Gestión Documental está Alberto López. Reporta directamente a la Dirección de RR. HH. Se ocupa de la gestión y tramitación de todos los documentos relacionados con la actividad laboral y deportiva de la entidad, especialmente en materia de extranjería (tanto de jugadores como de otros empleados) y de gestión de visados con motivos de los numerosos desplazamientos de los equipos de fútbol y baloncesto. (Carazo, 2009, p. 40)

Un proyecto de gestión del talento

El “Proyecto Cantera” del Real Madrid se basa en una investigación dirigida por Carlos Monserrate, partner de Ray & Berndtson, denominada “El Perfil del Competidor”.

La investigación fue llevada a cabo con la participación de deportistas y ex deportistas del Real Madrid para extraer el Perfil de Competencias para la alta competición y diseñar una herramienta de Feedback 360 que permitiera realizar una evaluación en las distintas categorías del club para su posterior utilización en el desarrollo del carácter de los futuros competidores, los futuros deportistas de alta competición que se pretende desarrollar.

El Área de Formación de Desarrollo tiene cuatro grandes objetivos:

1. Objetivo deportivo. Formar jugadores susceptibles de jugar en el primer equipo.
2. Objetivo económico. Muchos de los jugadores que surgen de la cantera salen al mercado, lo que representa una fuente de ingresos para el club.
3. Objetivo social. La responsabilidad con los chicos no se limita a su desarrollo como deportistas y también alcanza el plano humano.
4. Objetivo institucional. El área deportiva debe interrelacionarse con los demás departamentos del club mediante procedimientos y mecanismos profesionales.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Se ha trabajado en definir el perfil de cómo son los jugadores diferentes, los que están dotados de talento especial. El proceso se ha condensado en un cuestionario reducido, de 24 cuestiones, que explican lo que se considera como diferencias relevantes.

En el deporte existen cuatro planos en los que hay que trabajar para ayudar a los chicos a desarrollarse como deportistas y como personas.

El plano técnico (el dominio del balón), el plano táctico (lo que hace referencia al juego colectivo, a cómo se interpreta el juego, a cómo colaboras con tus compañeros), el plano físico (lo que se denomina "la construcción del atleta) y el plano mental (el que marca el carácter).

En este último es en el que son relevantes las aportaciones de la gestión de personas. "Es un plano en el que quizá podamos aportar un 1 %. Pero eso es mucho.

La diferencia entre ganar una liga o perderla puede ser una cuestión de un 1 %, por eso intentamos cuidar todos los detalles en todos los planos", dice García de Tomás.

Por tanto, es preciso definir qué es un competidor e identificar lo que describe, explica y diferencia su carácter. "Es lo que queremos condensar en la expresión "El Perfil del Competidor".

Para llegar al cuestionario se realizaron entrevistas con entrenadores de distintas categorías del club, tanto de fútbol como de baloncesto, se grabaron las conversaciones, se transcribieron y se analizaron. (Carazo, 2009, pp. 36-38)

Un proyecto ortodoxo de largo plazo

La gestión de personas se incorpora para hacer aportaciones que tienen que ver con los procesos de liderazgo, de gestión de equipos, de gestión individual.

En este punto es donde se inscribe el "Proyecto Cantera". "Yo creo que es una evolución lógica que se ha vivido también en otras actividades que antes eran más artísticas y ahora son más científicas", explica.

Carlos Monserrate quiere dejar claro que este proyecto, al margen de los aspectos atípicos que pueda tener al tratarse de una entidad deportiva, se ha desarrollado de

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

una forma completamente ortodoxa. Una vez que se han definido los objetivos y que se ha fijado el perfil de competencias de un jugador de alto potencial, tenemos que identificar los que tienen ese potencial y averiguar cómo podemos maximizar el proceso de su desarrollo.

Monserrate explica que una vez definido el objetivo se estructura todo un trabajo de campo dentro de la más ortodoxa metodología profesional de definición de perfiles de competencias. “Fundamentalmente dentro de lo que sería un paradigma metodológico de análisis cualitativo, porque lo que queríamos es encontrar los símbolos, los valores, las tesis y las antítesis de aquellos que se han dedicado a identificar esos talentos, aunque no de forma sistemática y profesional”.

El “Proyecto Cantera” es un proyecto de largo plazo. García de Tomás considera que “en todos los temas relacionados con el desarrollo de canteras tienes que trabajar con plazos largos, a 5 o 10 años. La meta de este proyecto es que sea una aportación trascendente en el tiempo en el sentido de que la cantera dentro de 5, 10 o 20 años pueda seguir utilizando las metodologías que ahora aplicamos.

El desarrollo, y más cuando hablamos del carácter, es un tema a trabajar a largo plazo”.

En cuanto a los resultados, Carlos Monserrate considera que “ninguna metodología debe utilizarse de una manera radical. Estamos tratando con niños y hay que tener paciencia. Existen determinados rasgos del carácter fáciles de determinar y difíciles de desarrollar.

Yo creo que va a haber tres fases en este proceso. Una primera que va a aportar información sistematizada y estructurada a aquellos que están trabajando en el desarrollo del talento de estos jugadores y, a su vez, darle una imagen al propio jugador que sabrá aprovechar más cuanto más maduro sea.

Segunda, pasado un tiempo podremos empezar a identificar distintas estrategias de desarrollo para distintas necesidades de desarrollo y evaluarlas [con base en] distintas tipologías de jugador.

Tercera, quizá en algún momento podremos tener certeza de que funciona casi siempre y que no funciona casi nunca”.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Este proyecto, con matices, no es único en el mundo del fútbol. También hay un programa similar que se lleva a cabo en la cantera del Ajax, de Ámsterdam, “ellos tienen definido un perfil de comportamiento con el que evalúan a los chicos de las distintas edades y llevan a cabo acciones de desarrollo”, puntualiza García de Tomás.

Existen actuaciones similares en otras academias de deportistas, pero nosotros lo que hemos hecho es un desarrollo propio, una investigación original intentando hacer gestión del conocimiento, extrayendo conclusiones del conocimiento acumulado y de los propios valores que caracterizan a la entidad”, continúa García de Tomás. “Tenemos que aprender de las personas que nos han precedido, de los 106 años de historia que tiene esta entidad para saber cuáles son las claves que nos han permitido llegar hasta donde estamos.

Nosotros tenemos que trabajar a largo plazo y ser más que prudentes en esta gestión del conocimiento.

Nuestro trabajo consiste en llevar a los mejores hasta la puerta de salida, que en este caso es la Tercera División. Ahí termina nuestra labor.

Preparar a las personas para que crezcan y asuman responsabilidades cada vez mayores no garantiza que todos lleguen a ser altos jugadores. Unos se quedarán en el camino, otros pasarán a otros clubes.

No me genera frustración que los jugadores no lleguen al primer equipo, lo que me crearía frustración sería no ser capaz de hacer bien mi trabajo”. (Carazo, 2009, pp. 43-44)

Referencias

- Beltrán, L. (2019). El City planifica el recambio de Guardiola fichando a Van Bronckhorst. <https://www.marca.com/futbol/premier-league/2019/09/29/5d90885922601dc0348b457e.html>
- Carazo, J. A. (2009). “Proyecto Cantera”: El Real Madrid aplica la gestión del talento al desarrollo de jugadores. En *Capital Humano*, 230.

DESARROLLANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

Federación Panamericana de Levantamiento de Pesas (2021). Nuevo enfoque del COI de equidad, inclusión y no discriminación sobre la base de la identidad de género y las variaciones de sexo. <https://panampesas.org/2021/11/19/nuevo-enfoque-del-coi-de-equidad-inclusion-y-no-discriminacion-sobre-la-base-de-la-identidad-de-genero-y-las-variaciones-de-sexo/>

Mozo, J. (2022). Las 10 mejores historias de Kobe Bryant: su relación especial con Jordan, cómo se metía en las cabezas de sus rivales y la conexión con Argentina. En *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/deportes/2022/03/28/las-10-mejores-historias-de-kobe-bryant-su-relacion-especial-con-jordan-como-se-metia-en-las-cabezas-de-sus-rivales-y-la-conexion-con-argentina/>

Utrilla, P.; Grande-Torrales, F. A. y Pedrosa-Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. En *Universia Business Review*.