



INCORPORANDO EL CAPITAL HUMANO EN EL DEPORTE

MÓDULO 2. FLUJO
ORGANIZACIONAL

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

2.1 Análisis de la demanda y cobertura

2.1.1 Situación del mercado. Oferta y demanda de empleo

El futuro del mercado laboral tiende hacia nuevas formas de contratación de personal. Con el objetivo de ser más ágiles y potenciar su crecimiento, las organizaciones requieren de una fuerza de trabajo variable. Es decir, contratada por períodos de tiempo determinados o para proyectos específicos.


Esta nueva tendencia de contratación en las organizaciones se conoce como *contingent workforce*. Se trata de profesionales autónomos, expertos, profesionales a tiempo parcial, y todo aquel personal que trabaja en las organizaciones de manera flexible o no permanente.

Al mirar al futuro nos enfrentamos también a nuevos valores, actitudes y hábitos. El futuro estilo de vida exigirá también una nueva forma de entender la construcción de la biografía laboral de cada uno.

La actitud del trabajador y su visión del trabajo debe cambiar desde el momento en el que este deja de ser solo el tradicional empleo fijo, y aparecen otras formas laborales como trabajos por obra, voluntariados y otras formas de planear la vida para conciliar el plano familiar y laboral.

En lugar de una carrentes piezas se adaptarán a cada situación vital. Este puzzle está compuesto por diferentes tipos de trabajo:

- Trabajo de cuello blanera lineal de una dimensión, el trabajador gestionará un puzzle en el que las diferco. Se refiere al tradicional empleo a tiempo completo. Ofrece un salario regular, estatus y oportunidades y seguridad. Pero este modelo está sufriendo cambios: las oportunidades de ascenso y las carreras lineales que solo avanzan en una dirección ya no están garantizadas y ni siquiera lo está la seguridad laboral.
- Trabajo de proyecto. Este tipo de trabajo se desempeña de forma independiente, como freelance o en un puesto temporal. Está limitado en el tiempo, es flexible y está desarrollado por varios compañeros. El empleo vinculado a un proyecto ocupa cada vez más espacio en el mercado laboral. La tendencia es a que crezca con fuerza. (RRHH Press, 2012, <https://bit.ly/3blwVOa>)



Muchos profesionales trabajan de forma independiente debido a la ausencia de alternativas laborales. Sin embargo, cada vez más talentos son conscientes de que pueden moldear su propia vida. Esto los lleva a optar por un tipo de trabajo que les da más libertad, en cuanto a las condiciones y también en el contenido de sus funciones.

- Trabajo de corazón. Genera una profunda satisfacción y a veces constituye una forma de contrarrestar un trabajo asalariado o por obra sin ningún propósito.
- Trabajo en casa. Incluye todas las actividades relacionadas con la familia y el hogar, incluido el cuidado de los niños. (RRHH Press, 2012, <https://bit.ly/3blwVOa>)

El trabajo doméstico ha sido siempre un trabajo no remunerado, pero en la actualidad ha ganado importancia. Tan pronto como los presupuestos familiares se ajustan, el trabajo en casa empieza a ser parte de la vida de los empleados. Esto, a veces, obliga a las empresas a tomar medidas de conciliación.

- “Trabajo de ayuda. Incluye cualquier actividad voluntaria que beneficie a la sociedad, más allá de la esfera personal. La tendencia es de ligero crecimiento” (RRHH Press, 2012, <https://bit.ly/3blwVOa>).

El trabajo de ayuda puede implicar la participación en una organización cívica de ayuda a los mayores, apoyos a ONG o participación en proyectos sociales con niños y jóvenes. A veces, es similar al trabajo de corazón, pero este tipo de trabajo también puede representar una oportunidad para la carrera laboral en un momento de poca ocupación.

Estos tipos diferenciados de trabajo implican cambios en los sistemas sociales y en las condiciones políticas. Ambos aspectos, hasta ahora, han estado condicionados por el ideal de trabajo a tiempo completo.

El término "flexiseguridad" se ha vuelto cada vez más frecuente en las discusiones sobre empleo. La estrategia tiende, por un lado, a elevar la flexibilidad del mercado, pero también, por otro, a asegurar una renta.

Estos sistemas de seguridad flexibles son necesarios y deberían ser cada vez más frecuentes. El cambio de actitud debe centrarse en explotar la recién creada libertad y en que los empleados asuman la responsabilidad de sus carreras y las desarrollen según sus propias convicciones, basadas en sus fortalezas individuales y no solo en las necesidades del mercado. (RRHH Press, 2012, <https://bit.ly/3blwVOa>)

2.1.2 El perfil propio: el reto de la unicidad

Hasta ahora la orientación la marca únicamente el mercado, el trabajador flexible desarrolla su carrera "dentro y fuera" y se ve a sí mismo, a sus deseos, talentos y fortalezas como factores para comenzar su desarrollo. Es decir, la **unicidad** (irrepetibilidad personal) complementa la ocupabilidad individual.

La singularidad personal aparece como el factor competitivo decisivo en un entorno en el que la educación ha dejado de ser un certificado de garantía y de continuo avance. Si una buena educación, una actividad sólida y una consistente formación especializada no sirven ya como salvavidas contra el desempleo, la orientación interna debe complementar la educación, incluso a veces sustituirla.

La biografía laboral de cada persona ya no es una secuencia planeada de pasos calculados hacia un objetivo, sino un viaje de aventuras lleno de incertidumbres, altibajos, éxitos y fracasos. Y la brújula interior debe ser reorientada para adaptarse a la posición de cada uno, definir los siguientes pasos y optimizar los recursos personales.

El diseño de la carrera individual guiada por las propias convicciones y el reajuste del camino profesional es una tarea exigente. El trabajador debe poseer importantes características personales para desarrollarlo:

- Resiliencia. Desarrollar resiliencia y tolerancia a posibles dificultades es una cualidad importante en un entorno de incertidumbre. Esto se demuestra con estabilidad mental y física, entre otras características y es algo que se puede aprender.
- Tolerancia frente a la ambigüedad. Un mundo complejo rara vez tiene límites claros. La habilidad de establecer objetivos incluso en zonas de incertidumbre, perseguirlos y adaptarse a ellos como se exige es lo que distingue a las personas en su capacidad de afrontar incertidumbres.
- Capacidad de interrelación. La capacidad para tener relaciones vinculantes es decisiva en un mundo lleno de contratos temporales, proyectos y empleo a corto plazo. Por ello, es importante adaptarse al contexto cambiante de cada trabajador y construir relaciones de valor con los compañeros, ya que las relaciones solo serán exitosas en



caso de que se creen lazos resistentes y haya un flujo en ambas direcciones. (RRHH Press, 2012, <https://bit.ly/3blwVOa>)

- Pasión. Un potente sentimiento interno es el motor del mundo laboral del mañana y es inseparable del concepto de **unicidad**. Descubrir este motor es esencial, sobre todo, en los comienzos de la carrera profesional.

La era del **nuevo empleo** tendrá estos símbolos:

✓ Dominio sobre el tiempo: el *smartphone* solía ser un importante signo de estatus, pero ahora ese estatus está dado por la capacidad y la libertad de apagarlo. El control sobre la propia vida se demuestra con el control del tiempo. Esto implica la libertad de no ser localizado en algunos momentos y tener tiempo para la familia, los amigos y las aficiones. Esto también supone, a veces, rechazar algún proyecto.


✓ Salud: la creatividad personal se asienta sobre un cuerpo sano y una mente relajada. Mantener estos recursos también es tarea de los trabajadores flexibles. Hacer yoga o técnicas de relajación y meditación, al igual que cuidar de uno mismo, se han convertido en requisitos imprescindibles para el futuro bienestar personal.

✓ Interrelación: el número de amigos en redes sociales, como LinkedIn u otra, es un indicador de los vínculos laborales a futuro. Estas interacciones ofrecen una carrera plena de interrelaciones y una red que permita relacionarse con personas con diversas visiones y perspectivas. En el futuro, estas relaciones serán más importantes en un ambiente laboral que muchas veces es temporal, y hasta fugaz.

Todos los símbolos de estatus son representativos: la nueva generación tendrá una mayor responsabilidad personal para gestionar la propia carrera y la vida personal, pero también exigirá a cambio más libertad.

El pensamiento corporativo tradicional será cada vez más extraño, ya que esta nueva generación no aceptará exclusivamente gratificaciones materiales. Las jerarquías existentes tampoco se conjugarán con sus carreras. Los nuevos trabajadores cuestionarán también las definiciones rígidas del empleo.

Las estructuras tradicionales de las organizaciones se encuentran frente a un desafío, puesto que corren el riesgo de convertirse en procesos caóticos a causa del **nuevo empleo**. Por esta razón, deberán implantar nuevas reglas que contemplen la diversidad del mundo del trabajo.



La oportunidad del cambio positivo existe, especialmente, si se decide de forma activa dar el primer paso y empezar un camino por voluntad propia. Los responsables de recursos humanos tendrán éxito si reconocen las necesidades de los trabajadores y responden a ellas con ofertas individualizadas.

Las nuevas generaciones de trabajadores son más impacientes y menos leales que las anteriores, cambian de organización rápidamente. Se guían de acuerdo con las oportunidades, independientemente de si están dentro o fuera de su organización. Las necesidades de los trabajadores son cada vez más volátiles e incluyen consideraciones como viajar al extranjero, períodos sabáticos, jornadas reducidas o formación tras la jornada laboral. Es decir, demandan más libertad y flexibilidad.

2.1.3 Análisis y descripción del puesto

La contratación es un proceso que consiste en atraer personas que sean candidatas apropiadas para los puestos vacantes. Las prácticas de contratación en las organizaciones deportivas son muy diversas y los procedimientos que se aplican también. Se adaptan en función del personal que se busca contratar. Por ejemplo, es diferente contratar dirigentes, personal administrativo, personal técnico o voluntarios.

El primer paso del proceso exige un análisis para identificar qué tipo de puestos hay que cubrir en un futuro próximo. Antes de empezar a buscar candidatos, se debe tener muy claro qué necesidades hay que cubrir. Para ello, es importante analizar o realizar (en caso de no tenerlo) un perfil del puesto que permita valorar a los candidatos.

En primer lugar, se deben identificar las competencias necesarias para el desempeño óptimo del puesto. Hay tres tipos de competencias.

- a) Aptitudes: también reciben el nombre de "capacidades". Suelen ser características personales o rasgos difíciles de modificar, como la capacidad de análisis o la orientación espacial.
- b) Habilidades: se logran con técnicas específicas, por ejemplo, habilidades sociales o de comunicación.
- c) Conocimientos: se adquieren generalmente tras un proceso de formación y experiencia.

Evaluación de las necesidades de recursos humanos (RR. HH.)

La evaluación de RR. HH, de personal profesional y voluntario, implica definir la calidad de servicio que se espera obtener y estimar los recursos humanos que son necesarios para alcanzar ese nivel de calidad. La evaluación no se debe centrar únicamente en las necesidades existentes, sino también debe atender a las necesidades de los proyectos de desarrollo del plan estratégico. (Se debe prever siempre la posible partida de algún miembro del personal) Se puede hacer la evaluación mediante un listado de los recursos humanos disponibles en la actualidad, e identificar las lagunas existentes.

En la tabla 1 se presenta la evaluación cuantitativa de un análisis realizado.

Tabla 1: Evaluación de las necesidades de recursos humanos en una FN

Puesto	Recuento actual	Personal cualificado	Recuento óptimo	Déficit	Contrataciones planificadas	Número de cualificaciones por obtener
Entrenadores nacionales	10	6	14	4	1 al año durante los próximos 4 años	1 al año durante los próximos 4 años
Directivos	3	2	4	1	1 en los próximos 2 años	1 en los próximos 2 años


Fuente: Solidaridad Olímpica, 2008, p. 129.

En la tabla 1 se puede observar que la federación necesita 14 entrenadores nacionales cualificados. En la actualidad, cuenta con 10, 6 de ellos tienen cualificación. La organización planea contratar un entrenador cualificado al año, durante los próximos 4 años; y formar un entrenador al año hasta conseguir que todos estén cualificados.

Esta evaluación proporciona una guía para la contratación y para la planificación. Este análisis se debe realizar para cada puesto. De esta forma es posible identificar las cualificaciones necesarias y las existentes, así como las necesidades de formación.

2.2. Selección de personal

2.2.1. La atracción de los empleados



Luego de que se ha decidido contratar personal y que los puestos han sido analizados, el departamento de recursos humanos continúa el reclutamiento de las personas que podrían ocupar el puesto.

Es importante conocer la diferencia entre reclutamiento y selección, no solo desde el punto de vista de la organización que contrata, sino desde la perspectiva del candidato.

El reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de atraer a candidatos cualificados que pueden estar interesados en ocupar algunos de los puestos de trabajo que ofrecen las organizaciones.

Una organización que necesita cubrir una vacante debe dar a conocer que busca empleados. Y debe informar a los posibles candidatos el modo en el que pueden acceder a esta oferta de trabajo. Por ejemplo, los directores generales tienen que reclutar jugadores, por lo tanto, venderán las circunstancias excepcionales para poder atraer a las diversas estrellas de cada uno de los deportes. Los directores usan todo tipo de argumentos para atraer jugadores interesantes: el clima espléndido de la ciudad, el gran número de aficionados, la opción de vivir en una ciudad importante, etc. Son muchos los ejemplos de directores que venden estas cualidades para fichar jugadores en los distintos deportes profesionales: fútbol, baloncesto, béisbol, fútbol americano, etc.


El reclutamiento interno

El reclutamiento interno se refiere a cubrir vacantes con empleados que ya forman parte de la organización, o con personas referenciadas por empleados actuales. La fuente interna y la de personas de referencia son dos fuentes de reclutamiento interno de las organizaciones. Otras fuentes incluyen: recuperar antiguos empleados o antiguos candidatos de pasados procesos de reclutamiento y selección.

Muchas organizaciones ofrecen puestos de trabajo en sus boletines internos, en *newsletters* de las empresas y en sus propias páginas web. A esto se llama promoción interna. De esta forma, sus propios empleados pueden presentarse a cubrir las vacantes que se ofrecen.

Las referencias de empleados ocurren cuando las vacantes se ofrecen internamente. Se anima a los empleados para que comenten a sus contactos (familiares y amigos) la existencia de la oferta del puesto de trabajo.

Habitualmente, son los propios empleados quienes mejor conocen la cultura y valores de la organización. Conocen *a priori* cuál es el tipo de persona que busca la organización. Por esta



razón, en la mayoría de los casos, suelen ser buenos candidatos los que se presentan a través de esta fuente interna de reclutamiento.

El método de reclutamiento interno en ocasiones es criticado, ya que perpetúa la estructura de la plantilla y reduce las probabilidades de recibir gente diversa.

El reclutamiento externo

Las distintas fuentes externas de reclutamiento abarcan:

- Ofrecimiento espontáneo y presencial: algunas veces se presentan buenos candidatos a la organización a «puerta fría» y sin cita previa, ofrecen su *curriculum vitae* (CV) y solicitan un puesto de trabajo. Sin embargo, un comportamiento más profesional y para puestos cualificados exige el envío de documentación y cartas de presentación en las que se solicita una entrevista. En algunas organizaciones grandes, el envío de documentación está especialmente restringido al envío electrónico o a través del portal de la organización.

- Instituciones educativas: hay organizaciones que hacen procesos de reclutamiento en diversas escuelas profesionales y universidades. Muchas instituciones ofrecen bolsas de trabajo y servicios de prácticas en empresas a sus egresados, lo que facilita la labor de estudiantes y potenciales empleadores. Los servicios de prácticas en empresa y de empleo de muchas instituciones educativas son lugares perfectos para el reclutamiento de personas sin mucha experiencia.

- Entidades con servicios de empleo. Hay dos tipos:

1) Las empresas de trabajo temporal (ETT), que proporcionan puestos de trabajo tanto a tiempo parcial como a tiempo completo para períodos limitados de tiempo. Son especialmente útiles para reemplazar bajas temporales por un tiempo limitado o para complementar la plantilla existente en picos de trabajo.

2) Agencias privadas de colocación, que sí cobran por la prestación de sus servicios y resultan bastante útiles a la hora de contratar gente con experiencia. Los reclutadores de directivos son un tipo de empresa de servicios de empleo que comúnmente se conocen como «*headhunters*» o «cazatalentos». Están especializados en el reclutamiento de directivos o de aquellos puestos con un alto nivel de habilidades técnicas, como ingenieros y expertos informáticos. Suelen cobrar un alto precio por sus servicios.

- Anuncios y publicidad: es especialmente importante elegir bien el medio para llegar a los candidatos adecuados. Los anuncios en prensa o en los portales de empleo pueden llegar a

una gran audiencia. Portales profesionales o revistas especializadas son más adecuadas para categorías de trabajo con habilidades muy específicas.

Internet ha cambiado el modo en que las organizaciones reclutan y seleccionan a sus empleados. Los empleadores, actualmente, usan casi exclusivamente anuncios en línea. Numerosos portales de empleo, como Infojobs, conectan solicitantes con oportunidades de empleo. Se puede acudir a esos portales o a redes profesionales, como LinkedIn, para ofrecer o publicitar los perfiles profesionales buscados.

La tabla 2 resume las ventajas y desventajas de cada una de las opciones.

Tabla 2: Ventajas y desventajas de las opciones de contratación

	Contratación interna	Contratación externa
Ventajas	<p>El candidato conoce la organización</p> <p>Bajo coste y rapidez de la contratación</p> <p>Motivación de los empleados por la promoción</p>	<p>Posible mayor innovación</p> <p>Posible reequilibrio de la composición del personal (género, edad)</p> <p>Aumento de plantilla</p>
Desventajas	<p>Posibilidades limitadas</p> <p>Reorganización por gestionar</p> <p>Posible menor innovación</p>	<p>Necesidad de más tiempo</p> <p>Inseguridad sobre capacitación y cualificación de la persona contratada</p> <p>Riesgo de pérdida de personal contratado</p>

Fuente: Solidaridad Olímpica, 2008, p. 130.

En la mayoría de las organizaciones deportivas, por lo general se contrata a personal, asalariado o voluntario, que ya tiene vínculos preexistentes con ellas. Es raro que ocurra un caso contrario. En muchas federaciones deportivas o clubes hay deportistas que se convierten en entrenadores o dirigen equipos y, en consecuencia, se nombran para cargos remunerados dentro de las organizaciones deportivas (figura 1).

Figura 1: Proceso de contratación interna en las Organizaciones deportivas olímpicas



Fuente: Solidaridad Olímpica, 2008, p. 131.


Al contratar personal que tiene vínculos preexistentes con la organización, se garantiza la fidelidad a la cultura y valores de la organización. Esta situación, sin embargo, impide la entrada de ideas nuevas. Por otro lado, al cambiar de una función a otra se supone que la persona está lo suficientemente preparada para el nuevo trabajo, y esto no ocurre en todos los casos. Es importante buscar un equilibrio entre la lealtad y la profesionalidad, y evitar el oportunismo y el nepotismo.

2.2.2 El reclutamiento de los voluntarios

Cada vez existe una necesidad más grande de voluntarios para apoyar a las organizaciones deportivas. Los voluntarios ayudan con el entrenamiento, la gestión de los equipos, la administración de los clubes y ligas, los eventos, la gobernanza y las políticas. Al mismo tiempo, sin embargo, cada vez es más difícil encontrar voluntarios debido a los problemas de tiempo e ingresos, lo que significa que los voluntarios deben gestionarse con el mismo nivel de eficiencia que el personal remunerado. A pesar de que los voluntarios son un recurso relativamente barato, también conlleva algunos costos para la organización.

Reclutar a los mejores voluntarios posibles


La gente se ofrece voluntaria por varias razones:

- 
- Para servir a los demás – para “devolver algo al deporte”
 - Para ganar experiencia laboral
 - Por la participación familiar
 - Por razones sociales
 - Por el prestigio
 - Para influir en las políticas

Debe identificar esos motivos, tenerlo en cuenta a la luz de los requisitos del programa y colocar al voluntario en una situación beneficiosa tanto para él como para el programa. Es importante que se pregunte a los voluntarios por qué participan, para saber si se satisfacen sus necesidades.

Examine los requisitos de los voluntarios de forma regular, teniendo en cuenta lo que se debe hacer en la organización, incluidas las manifestaciones deportivas y actividades futuras. Su organización debería establecer un plan anual para el reclutamiento y empleo de voluntarios. Antes de empezar a reclutar voluntarios, debe decidir en qué ámbitos necesita ayuda. Para ello, le puede ser útil clasificar a los voluntarios en tres categorías:

- **Liderazgo administrativo** – Los voluntarios pueden actuar como miembros del comité ejecutivo, secretarios, tesoreros o miembros de una comisión. Los voluntarios que reclute para esos puestos deben poseer las competencias y capacidades necesarias para este tipo de trabajo, así como el tiempo necesario. Según la constitución de su organización, es posible que su nombramiento deba ser sometido a elección.
- **Liderazgo técnico deportivo** – Los entrenadores, oficiales y especialistas médicos y de formación deben estar cualificados y conocer los ámbitos en los que ejercen como voluntarios. Entre los voluntarios que reúnen estos requisitos generales se encuentran ex atletas y entrenadores, estudiantes de educación física y personas que asisten a otros cursos de formación profesional.
- **Puestos no relacionados con el liderazgo** – Siempre se necesitan voluntarios para puestos que no requieren una capacidad de liderazgo, ya sea para encargarse de las inscripciones, ayudar en la recaudación de fondos o proporcionar



transporte. Los voluntarios que desempeñan estas funciones son aquellos que no tienen cualificaciones técnicas o que no disponen de tiempo para un compromiso a largo plazo.

Procure que la tarea de los voluntarios corresponda a los requerimientos específicos del trabajo que deberán realizar. Algunos criterios a tener en cuenta son:

- *Corto plazo frente a largo plazo* – ¿Cuánto tiempo necesita que se comprometan los voluntarios?
- *Intenso frente a relajado* – ¿Permite el trabajo que el voluntario trabaje a un ritmo relajado o debe tomar decisiones difíciles, cumplir plazos de entrega cortos y mantener una atención constante?
- *Responsable frente a no responsable* – ¿Deberá el voluntario tener muchas responsabilidades (respecto a otras personas o al programa) o pocas?

Independientemente de cómo se planifique el trabajo de los voluntarios, todos ellos deberán comprender y promover los objetivos de sus programas. Esto supone que deberá realizar un esfuerzo específico para comunicar los objetivos de los programas antes de que el voluntario se comprometa.


Fuentes de voluntarios

A continuación, se enumeran algunas ideas acerca de dónde se pueden encontrar voluntarios:

- Individuos que se hayan beneficiado de sus programas, es decir ex atletas, participantes o entrenadores
- Estudiantes
- Padres y parientes
- Espectadores
- Militares o empleados del Gobierno

Para reclutar voluntarios puede:

- Ponerse en contacto con oficinas de voluntarios y otras organizaciones similares.


- 
- Concertar citas para reunirse y hablar con grupos específicos a fin de despertar su interés.
 - Animar a periodistas y retransmisores para que hagan publicidad de las metas y objetivos de su organización, así como de las oportunidades para los voluntarios que quieran participar.
 - Distribuir folletos, carteles, prospectos, panfletos y otros documentos impresos para informar a la gente de las oportunidades del voluntariado.
 - Hacer presentaciones en las escuelas y universidades.
 - Hacer publicidad en su sitio web y en otras páginas relevantes.

Una vez haya localizado las fuentes de voluntarios, el mejor enfoque es la entrevista personal e individual. Este enfoque le dará la oportunidad de discutir sobre los requisitos del programa, despertar el interés y fijar las metas, los objetivos y la filosofía del mismo. Es importante entrevistar a los candidatos a fin de determinar su interés y sus capacidades y de analizar sus motivaciones. Verifique sus inquietudes con respecto a la personalidad, incluso si existe algún antecedente que debería conocer. Dedique un tiempo a comprobar su buena voluntad a la hora de aceptar supervisión o responsabilidad.

Atribuya a los voluntarios el puesto más conveniente

Si quiere que su programa de voluntariado funcione y se desarrolle, deberá seguir los siguientes pasos:

- Describa claramente el puesto. Especifique el compromiso esperado, incluyendo los objetivos del programa y la filosofía general de la organización. Señale los recursos que están actualmente disponibles para asumir la tarea y sus posibles procedimientos.
- Forme a los voluntarios para su futuro trabajo. Concédales tiempo para aprender antes de que empiecen realmente a desempeñar su labor.
- Anime a la gente a que evolucione en su trabajo, a que ponga en práctica nuevos procedimientos, siempre y cuando se cumplan los objetivos del programa.
- Dé al voluntario la oportunidad de sugerir ideas o procedimientos nuevos.

- 
- Incluya incentivos. Reconozca el trabajo de los voluntarios y, si corresponde, ofrezcales una recompensa.
 - Una vez que haya reconocido la motivación del voluntario, promueva el autodesarrollo para motivar aún más para su beneficio y el de la organización.

Gestión de las relaciones con los voluntarios

Cuando en una organización trabaja personal remunerado, pueden aparecer dificultades en la relación entre esos empleados y los voluntarios. Los conflictos pueden surgir cuando las responsabilidades y la autoridad no se han definido claramente. Asimismo, pueden deberse a conflictos de personalidad o divergencias de opiniones sobre los objetivos y las estrategias. Los comités ejecutivos, que probablemente solo se reúnen unas veces al año, pueden tener la impresión de que los empleados a tiempo completo dirigen la organización a su manera, en lugar de estar subordinados al comité ejecutivo.

Por este motivo, en todas las organizaciones donde se depende de voluntarios, es necesario que los empleados, los voluntarios y el comité ejecutivo definan claramente sus funciones y responsabilidades, así como a quién debe informar en cada caso. Y, lo que es más importante, el éxito depende de que cada uno esté dispuesto a trabajar en equipo para el bien del deporte, a apoyar y alentar los esfuerzos de los demás y a reconocer la contribución de cada persona. Su papel es vital para asegurar que se cumplen estas condiciones. (Comité olímpico internacional. Solidaridad olímpica, 2014, p. 225)

2.2.3. Selección de personal

La selección de personal consiste en el proceso de elegir al candidato más cualificado para un puesto de trabajo. Es una actividad crítica, puesto que la toma de malas decisiones de contratación puede significar un alto costo en tiempo y dinero. El proceso de selección puede ser entendido como un conjunto de pruebas y obstáculos que el candidato debe superar para obtener el puesto.

Hay muchos métodos y técnicas para escoger a la persona «adecuada» para un puesto determinado. Algunos de estos métodos son más fiables y válidos que otros, por esto siempre resulta acertado disponer de una buena gama de métodos diferentes.



Tabla 3: Técnicas de selección

Cuadro 3.6: Técnicas de selección


Técnica de selección	Coste	Validez	Fiabilidad
Entrevista conductual o estructurada usando preguntas que pidan ejemplos de comportamientos	Bajo	Muy buena	Alta
Centro de evaluación	Alto	Muy buena	Alta
Test de habilidad cognitiva	Bajo-medio	Muy buena	Media
Prueba práctica	Bajo	Buena	Alta
Test de aptitud	Bajo-medio	Buena	Alta
Entrevista estándar – no estructurada	Bajo	Mala	Baja
Inventario de personalidad	Alto	De baja a estándar	Variable, pero en general aceptable

Fuente: **Comité Olímpico Internacional (2020)**; Gestión de las Organizaciones Deportivas Olímpicas; Suiza; 130-131

Una organización deportiva debe determinar cuál es el método de selección más adecuado y evaluar el éxito de dicho método. Se puede analizar el funcionamiento del proceso de selección mediante una evaluación de la eficacia y de la adaptación cultural de los candidatos elegidos. La contratación y la selección son muy importantes para el éxito de una organización deportiva, por lo que hay que prestar mucha atención a la hora de iniciar procesos de este tipo.

- Los procesos de contratación y selección deben estar estratégicamente relacionados con el resto de las actividades de la gestión de recursos humanos.
- Hay que considerar las ventajas y desventajas de las diferentes técnicas de selección, así como los problemas relativos a su validez y fiabilidad.
- Aunque no existe una técnica perfecta, algunas funcionan mejor que otras.
- Se puede reducir la incertidumbre que provoca un proceso de selección a través de múltiples técnicas, siempre que se disponga de tiempo y recursos.

Entrevista inicial o de preselección



Los especialistas del departamento de recursos humanos normalmente realizan entrevistas para preseleccionar candidatos. Aquellos candidatos que son considerados prometedores continuarán en el proceso.

Muchas organizaciones realizan entrevistas iniciales a través de Zoom u otras aplicaciones, de forma remota.

Pruebas profesionales

La prueba más conocida es el test psicotécnico. Estas pruebas profesionales son utilizadas por las organizaciones, ya que reúnen ciertos requisitos de validez (personas con puntaje alto en el test, se desempeñarán bien en el puesto; aquellas con bajo puntaje, no) y de fiabilidad (personas que hacen la misma prueba en diferentes momentos consiguen aproximadamente los mismos puntajes).

El objetivo de las pruebas es conseguir datos sobre la aptitud, el perfil psicológico y las motivaciones de los candidatos. En ocasiones también se realizan pruebas físicas. Algunas organizaciones suelen hacer test de sustancias prohibidas.


Todos los candidatos para puestos directivos pasan pruebas profesionales a través de los *assessment centers*. Se trata de lugares donde los candidatos llevan a cabo un conjunto de pruebas psicotécnicas, entrevistas, presentaciones, resolución de casos y simulación de situaciones. Muchas investigaciones estiman que las selecciones mediante *assessment centers* son más eficaces que las realizadas a través de pruebas profesionales aisladas.

Comprobación de referencias y antecedentes

Comprobar cuidadosamente las referencias para verificar la información en la solicitud y el CV ayuda a las organizaciones a tomar buenas decisiones de contratación. Desafortunadamente, muchas solicitudes y CV tienen contenido falso acerca de los niveles de educación, nivel de idioma y experiencia de los candidatos. Progresivamente, también se comprueba el comportamiento que los candidatos tienen en las distintas redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, etc.

Entrevista de trabajo

El criterio que más peso tiene en el proceso de selección es, sin duda, la entrevista. Por lo general, es la etapa final o último obstáculo del proceso de selección. La entrevista concede a los candidatos una gran oportunidad para obtener una primera impresión del puesto y conocer la organización en primera persona. ¿Es este el sitio donde quiero trabajar?



Por el lado de la empresa, los responsables de la organización pueden evaluar si el candidato refleja lo que se ha valorado en la solicitud, el CV, las pruebas y las referencias. ¿Es la persona indicada? ¿Es una persona líder? ¿Funcionará mejor si trabaja en equipo o de forma individual? ¿Se adaptará a la cultura de la empresa?

Contratación

Luego de revisar la información obtenida en todas las etapas del proceso y después de valorar a los distintos candidatos, la empresa decide quién es la persona más adecuada para ocupar el puesto de trabajo.

La empresa suele considerar muchos criterios: la cualificación, las demandas retributivas, la disponibilidad y temas de diversidad de la organización o del departamento en cuestión.

Finalmente, el candidato seleccionado es contactado y se le ofrece el trabajo.

Durante el módulo se analizó el proceso de reclutamiento y selección de los recursos humanos dentro de las organizaciones deportivas. Sin embargo, es importante remarcar que en los clubes de fútbol hay un puesto que es muy particular. Para este el tratamiento suele ser diferente, se trata del puesto de **entrenador**.


A continuación, se presenta la reseña de un estudio realizado sobre reclutamiento y despido de entrenadores en el fútbol brasileño. Se ponen en evidencia las particularidades de este puesto a la hora del tratamiento desde recursos humanos.

Los entrenadores de fútbol de clubes de primera división son contratados y luego despedidos **sin que haya alguna evidencia para fundamentar esa toma de decisiones**.

Las salidas de los entrenadores siempre tienen argumentos que las justifican y que resultan muy obvios a los ojos del seguidor del fútbol: **malos resultados, desgaste en la relación con jugadores y dirigentes, pérdida de paciencia de los hinchas, críticas despiadadas de los medios**.

Sin embargo, lo que más llama la atención dentro de estos usos y costumbres, es que **la contratación de los técnicos también se produce sin más evidencia que la urgencia por conseguir un nuevo entrenador**.

Pero esta singularidad recurrente de contratar y despedir recursos humanos desde las emociones -que no es percibida como el funcionamiento de un mercado



ineficiente, sino como su práctica natural- fue motivo de un “paper” de una universidad de Alemania que tomó como material de estudio al fútbol brasileño. **En 18 temporadas se registraron 669 cambios de entrenadores en los clubes del Brasileirao.**


¿Gestión (in)sostenible de recursos humanos en el fútbol brasileño? Evidencia empírica sobre el reclutamiento y despido de entrenadores es el extenso título de la investigación hecha por **Matheus Galdino**, master científico en gestión deportiva y que da sus clases en la **Universidad de Bielefeld de Alemania**. El trabajo fue realizado en colaboración con Lara Lesch y Pamela Wicker, publicado en la revista científica *Sustainability* y fue amplificado por el portal de Globo.

El objeto del estudio fue analizar las condiciones y razones para las contrataciones y despidos de los entrenadores en el nivel top del fútbol brasileño. **El marco de análisis fue el Brasileirao entre los años 2003 y 2020.** La recolección de datos contabilizó **294 entrenadores** en un nivel top de competencia, que osciló entre los 20 y los 22 clubes en ese período, y que en total registró **669 cambios de entrenadores en 18 temporadas.**

El fútbol brasileño tenía registro de esta situación y la CBF tomó la decisión en marzo de 2021 de **limitar a un despido por temporada** las salidas de los entrenadores de sus clubes. O sea, **dos entrenadores por año de competición como máximo.** Lo hizo sobre el reporte preliminar hecho por el propio Galdino, que entonces llegaba hasta el año 2018. La norma tuvo una votación ajustada: 11 votos a nueve a favor. Un año más tarde **la medida ya no tiene vigencia y el carrusel sigue girando.**

Sobre ese paisaje surge la pregunta que engloba a todo el *paper*: *¿cómo manejan los clubes de fútbol en Brasil los procesos de contratación y despido de entrenadores?* La investigación se hizo con datos cualitativos surgidos de entrevistas con **26 entrenadores de élite que fueron empleados por 43 clubes del Brasileirao entre 2003 y 2020.** Las charlas fueron a través del Zoom de la universidad, entre el 21 de enero y el 16 de abril de 2021. **Todos tuvieron el mismo cuestionario y hablaron bajo la premisa de no dar a conocer su identidad.**

La urgencia por contratar a un nuevo entrenador define los métodos de ese reclutamiento. **Más de 25 directores técnicos consultados,** cada uno por su lado, no hacen otra cosa que ratificar lo que dicen los otros.



Un testimonio en particular que se destaca en el informe apunta a que **la llamada misma significa una virtual contratación**. Mostrarse disponible ya es suficiente, sin que se profundice mucho más en los motivos de la oferta del cargo

El modo de aproximación es casi circunstancial, porque el interés del directivo, más que conocer el *proyecto* -la verdadera palabra maldita del fútbol-, las ideas futbolísticas del entrenador, sus habilidades comunicacionales y su perspectiva a futuro, **lo que buscan es saber si pueden ocuparse de inmediato de la parte contractual o salarial del candidato**. Que asuman en cuánto puedan y el resto se verá.

En el reporte se habla sobre cómo el uso de softwares y datos son vitales para decidir el scouting y reclutamiento de futbolistas, pero no se usan ese tipo de herramientas para contratar entrenadores y luego mucho menos para echarlos. **El único KPI utilizado es la preocupación y el clima reinante dentro y fuera de un club**. Una llegada que corrija lo que supuestamente el entrenador anterior no pudo manejar. Es el típico caso en el que los clubes, que no tienen un plan claro y concreto, esperan que el técnico que aterriza les dé una solución llave en mano.

No es Brasil: es (casi todo) el fútbol

Un estudio de CIES Football titulado *Demographic analysis of professional football club coaches* publicado en marzo 2022, analizó diferentes parámetros sobre la labor de los entrenadores de fútbol de 1866 clubes en 126 ligas de 89 países diferentes. En el apartado dedicado a la duración promedio de los entrenadores en CONMEBOL estos fueron los resultados obtenidos:

- Paraguay 345 días
- Ecuador 254 días
- Uruguay 248 días
- Venezuela 228 días
- Colombia 200 días
- Argentina 160 días
- ~~Brasil 120 días~~

- Chile 96 días
- Bolivia 95 días

El reporte se cerró el 1 de marzo de 2022 y para entonces, con los técnicos analizados, el promedio global indicaba que la permanencia promedio era de 453 días; sin embargo, el promedio por temporada bajó a 243 días, lo que indica que la mayoría de las ligas top sudamericanas están muy debajo del promedio general.


Si el entusiasmo de una llamada telefónica y una corta conversación es suficiente para hacerse con los servicios de un entrenador, pedirle que se vaya requiere todavía de mucho menos.

En la investigación se describe que las presiones externas (hinchas y medios), la furia de directivos que también forman parte del board ejecutivo y el mal ambiente que se respira son los únicos elementos que se toman en cuenta para despedir a un técnico. No se analiza ningún dato extra más allá del resultado, lo cual es más peligroso dado que como los plazos son cada vez más cortos las posibilidades del nuevo entrenador son ínfimas.

*“Un entrenador a los dos meses de llegar a un club ya sabe qué jugadores le responderán y cuáles no. Ya probó y se equivocó. Lo que no evalúan los directivos es que si lo despiden, el nuevo técnico también precisará de ese tiempo y **habrán perdido más tiempo y más dinero por una apresurada toma de decisiones**”,* nos confía un director deportivo que conoce la gestión del fútbol en varios países.

Una cuestión clave de la investigación es que los entrenadores aseguran que cuando conversan con los directivos de los clubes, **hablan con personas que tienen poder pero que no conocen demasiado sobre las características de un proceso deportivo**. Y aunque luego la decisión de despedir a un entrenador puede implicar gastos desmesurados o futuras deudas, despiden entrenadores simplemente porque pueden hacerlo y **no consideran que eso tenga un costo**.

La llamada telefónica vuelve a escena para dar por finalizada una relación. Otros recursos son las reuniones personales -muy pocas veces- y **dejar que trascienda la decisión** a través de los medios de comunicación. **En ocasiones cambian los interlocutores habituales** y aparecen personas que antes no intervenían en el proceso, para avisar que están despedidos; que ya se comunicarán con su abogado o con su agente para cerrar las cosas. Es una norma -según dice el estudio- que los



técnicos tengan en su economía futura **una serie de deudas a cobrar** de diferentes clubes por los que pasaron a lo largo de su carrera.

Lejos de adoptar la mirada de los entrenadores como única referencia, de lo que se trata en realidad es de **la documentación de un esquema de toma de decisiones que se deja llevar por impulsos** y luego intenta hacer pasar por meditado lo que se hizo bajo el imperio de la emoción, violenta o no. Esas decisiones apresuradas luego impactan en varios niveles de un club.

Entrenadores recién llegados son **empoderados para tomar decisiones profundas**, pero a las pocas semanas ven como **el respaldo que tenían se esfuma** y se quedan una mañana del otro lado del portón de entrada al club. En el camino el equipo pudo haberse desprendido de talentos a los que negoció de apuro. **Un mecanismo imperfecto**, tolerado durante décadas y que genera daños económicos que están a la vista. Es una “no noticia” escuchar que un club le paga a más de un entrenador a la vez.

¿Puede el fútbol funcionar de otra manera? ¿Es acertado **seguir viendo como una anomalía algo que ya define una manera de ser y de proceder** en las negociaciones por futbolistas, entrenadores y en la relación con hinchas y seguidores? ¿No se debería asumir que es una actividad destinada a representar pasiones y que **simbólicamente no encuentra la forma de sostenerse sin reproducir lo mismo que vende?**

Hay clubes que escapan a esta descripción, pero bien sabemos todos **que esta descripción nos habla indisimuladamente de cómo se desenvuelve el fútbol.** (Gantman, 2022, <https://bit.ly/3zsCeUg>)

Referencias

Comité olímpico internacional. Solidaridad olímpica (2014). *Manual de administración deportiva*. Comité Olímpico Internacional.

Gantman, M. (2022). *Echar y contratar entrenadores: la decisión número uno del fútbol que se toma sin evidencias*. Big Data Sports. <https://www.getrevue.co/profile/BigDataSports/issues/echar-y-contratar-entrenadores-la-decision-numero-uno-del-futbol-que-se-toma-sin-evidencias-1257843>.

RRHH Press (2012). *El mercado laboral del futuro convertirá al trabajo para toda la vida en algo del pasado*. RRHH Press. <https://www.rrhhpress.com/empleo/17166-el-mercado-laboral-del-futuro-convertira-al-trabajo-para-toda-la-vida-en-algo-del-pasado>.

Solidaridad Olímpica (2008). *Gestión de las organizaciones deportivas olímpicas*. Human Kinetics.

Gabriel A. Cepeda Carrión, Silvia Martelo Landroque (2018) - *Administración y gestión de organizaciones deportivas* - Madrid - Pirámide.

Peña, Rosario; Torres, Arancha; Sánchez, José Miguel; Pascual, José Luis; Malumbres, Alicia; Maella, Pablo; De La Higuera, Javier; González Merino, María; Exquiaga, Guillermo; Llorente, Ion; Álvarez, Margarita (2014) *La buena gestión de recursos humanos. Una ventana al futuro para la selección, retención y cuidado del capital humano*. Alfaomega Grupo Editor – México.