

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

MÓDULO 1. DISEÑO
ORGANIZACIONAL

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Diseño organizacional

El diseño organizacional es un factor altamente importante en las organizaciones ya que permite formalizar los procedimientos dentro de la misma, da una guía, permite la integración de las personas, proporciona la información y mejora la tecnología utilizada en una organización, el diseño organizacional es una herramienta para la creación de funciones, procedimientos y relaciones formales. (Garcias Solano, 2019, p. 2).

La función de organización es una de las cuatro funciones básicas de la administración (las otras son planificar, dirigir y controlar). Organizar hace referencia al proceso de delegar y coordinar tareas y recursos para alcanzar los objetivos.

El conocimiento de la organización y su estructura permitirá aunar las conductas organizacionales de multitud de personas para lograr unos Aunque siempre tienen en mente alcanzar el éxito, su mayor preocupación es seguir la buena dirección y encontrar el camino al éxito. Siendo así, la estructura organizativa es una herramienta clave para conseguir un rendimiento, y un sistema de control para conseguir un cumplimiento eficaz de las actividades programadas. (García Ortiz, 2015, p. 1).

Los objetivos organizacionales, que no serían posibles sin el esfuerzo compartido y convergente de todos sus miembros. Los individuos y las organizaciones que saben a dónde van definirán, a ciencia cierta, la orientación de sus acciones para que apunten constantemente al logro del objetivo fijado.

El capital humano constituye el recurso estratégico más importante del que dispone una organización deportiva para hacer frente a las transformaciones de todo tipo que se producen en los mercados cada vez más competitivos y globales. Por esta razón resulta de vital importancia encaminarlos mediante una adecuada calificación de sus profesionales. ... Disponer de recursos humanos altamente calificados y preparados para enfrentar los retos del desarrollo científico y tecnológico contemporáneo es una exigencia

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

indispensable para cualquier organización deportiva en la actualidad, por ello las mismas deberán disponer de directivos cada vez mejor preparados que incorporen lo más valioso del conocimiento y adquieran las competencias profesionales pertinentes. (Pino Villegas, 2013, p. 1).

Sus desafíos

La administración deportiva es un área que demanda cada vez más la mirada de académicos y profesionales en pos de generar estrategias para gestionar adecuadamente las organizaciones. Conocer las tendencias y retos que surgen a partir de las demandas del entorno, convirtiéndose en un asunto imprescindible. (Cardona Mejía, 2021, p.1).

Reconocer dichas tendencias presenta una perspectiva que demanda la habilidad del directivo para hacer un adecuado análisis y elegir las estrategias que respondan de mejor manera a dichas demandas.

El reto al que se enfrentan los directivos de organizaciones deportivas consiste en diseñar una estructura organizativa que permita a los empleados desempeñar su trabajo con eficacia y eficiencia, logrando alcanzar las metas y objetivos de la organización como una estrategia de mejora continua.

No es menor tener presente que los *stakeholders* (socios, deportistas, padres, etcétera) son cada vez más exigentes, impacientes, reciben mucha información de un mundo global hiperconectado y valoran tener respuestas rápidas a sus inquietudes.

Con todo lo mencionado, el desafío es aún mayor. Los responsables de conducir la organización deportiva deberán gestionar y liderar con recursos económicos y de capital humano en su gran mayoría escasos. De ahí la importancia de un diseño organizacional real y funcional que contemple las fortalezas y debilidades de este desafiante nicho.

Componentes esenciales del diseño organizacional

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

La estructura organizacional es el almacén o el esqueleto de una organización; es una expresión de cómo la organización existe en la realidad, señalando quiénes realizan las funciones y tareas que les compete en la entidad y cómo esas personas se relacionan entre sí. A fin de diseñar esta estructura, será imprescindible crear un organigrama que la ampare.

El organigrama es, entonces, el primer instrumento de trabajo a nivel de recursos humanos que: estructura la organización, define puestos de trabajo, define categorías, clasifica jerarquías, delimita funciones y responsabilidades. Por lo tanto, para poder llevar a cabo los objetivos de la organización, es preciso establecer y organizar, inicialmente el equipo de trabajo. (García Ortiz, 2015, p.1).

El término organigrama, es un acrónimo compuesto por dos palabras, “organización” y “grama”. Esta última posee el significado de escrito o gráfico.

En tal sentido, los organigramas son la representación gráfica de la estructura de una organización deportiva. De esta manera, el organigrama de una institución representa una herramienta organizativa y administrativa. En él se encuentran graficadas las diversas áreas políticas y operativas, dispuestas en un orden jerárquico según sus atribuciones relacionales y competencias de acción.

En el organigrama, las áreas se hallan graficadas por su orden jerárquico y su funcionalidad específica; inclusive, el nombre de las personas responsables suele figurar únicamente a modo descriptivo. La premisa más relevante a la hora de confeccionar un organigrama se sustenta en la naturaleza de la institución, su tamaño, cantidad de capital humano, áreas responsables, etcétera.

El organigrama supone la instantánea de una organización en un momento determinado, y pone de manifiesto los elementos y conexiones que configuran su estructura. En este sentido, cabe señalar que los organigramas no son gráficos estáticos, sino que poseen un dinamismo constante, conforme el crecimiento organizacional.

Ejemplo:

La necesidad de contar con una entidad que organice y administre el deporte de levantamiento de pesas dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a partir de la

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

organización de los Juegos Olímpicos de la Juventud de Buenos Aires 2018, dio el impulso de crear la Federación Metropolitana de Pesas.

La Federación Metropolitana de Pesas fue constituida el 13 de septiembre de 2018 con el objeto de difundir, promover, desarrollar y conservar la práctica del levantamiento olímpico de pesas, alcanzando la mayor cantidad de instituciones y posibilitando la práctica del deporte de manera inclusiva en todas las edades, géneros y condiciones sociales en el área metropolitana.

El diseño de la estructura de la organización, en sus inicios, contó con una estructura mínima compuesta por: presidente, secretario, administración, tesorero, vocales y un área de comunicación.

Al observar una organización, aunque no la conozcamos bien, podemos ser conscientes de aspectos tales como las diferentes denominaciones de los puestos de trabajo, el modo en el que la organización se encuentra dividida (por ejemplo, departamentos o subunidades) y la jerarquía de autoridad o cadena de mando.

Cuanto más se divide una organización deportiva, más compleja se vuelve.

La complejidad se refiere al alcance que la diferenciación tiene en la organización deportiva. Vamos a analizar los tres tipos de diferenciación que existen: horizontal, vertical y espacial (geográfica).

Diferenciación horizontal

La diferenciación horizontal ocurre de dos maneras diferentes, aunque interrelacionadas: especialización y departamentalización.

1) La especialización, uno de los conceptos clave en la teoría de la organización, toma sus bases en trabajos tales como *La riqueza de las naciones*, de Adam Smith (1776), y *La división del trabajo en la sociedad*, de Émile Durkheim (1896).

Hay dos maneras en las que la especialización puede darse en las organizaciones deportivas:

- a) Especialización funcional o diferencial
- b) Especialización social.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

2) La departamentalización o agrupación de unidades consiste en la agrupación de actividades más o menos relacionadas en unidades de trabajo para, así, alcanzar los objetivos organizativos más eficazmente.

Cada organización cuenta con su propia forma de clarificar y agrupar las actividades de trabajo. Según el enfoque, existen las siguientes opciones de departamentalización:

- a) Funcional.
- b) Por producto o servicio.
- c) Por cliente.
- d) Geográfica.
- e) Matricial.

Diferenciación vertical

La diferenciación vertical se refiere al número de niveles que posee una organización deportiva. A más niveles, mayores problemas de comunicación, coordinación y supervisión, y, por ello, más compleja se hace la organización deportiva.

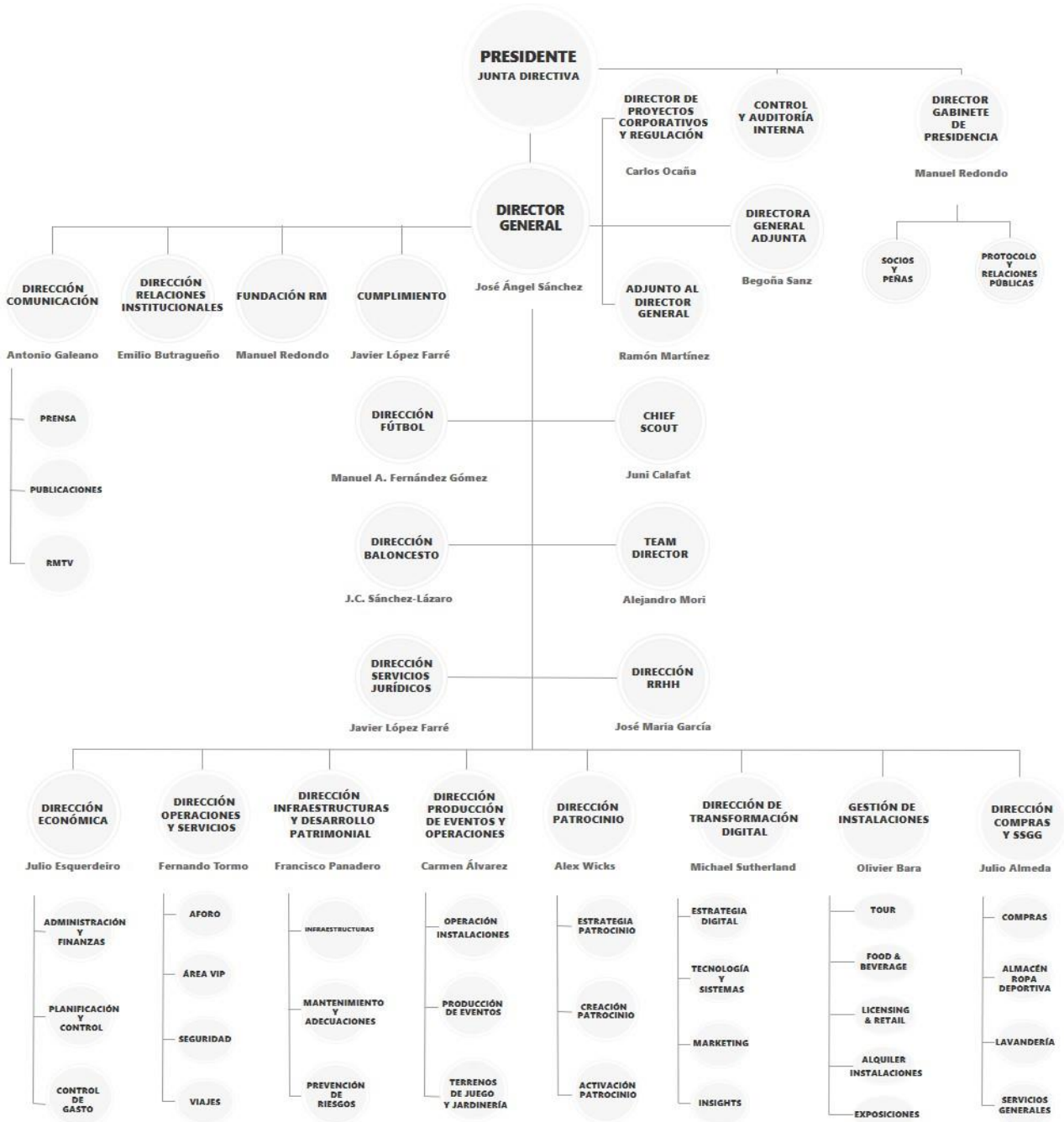
El número de niveles de una organización se relaciona a menudo con el tamaño de la organización y con el grado de diferenciación horizontal de la misma.

El tamaño influye en el número de niveles de una organización. No obstante, es más que probable que dos organizaciones deportivas con el mismo número de empleados tengan distinto número de niveles verticales.

En los últimos años, la tendencia ha sido aplanar las organizaciones (esto es, aumentar el ámbito de control). Esta reducción de niveles permite acelerar los procesos y la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, estar más cerca de los clientes y, al mismo tiempo, recortar costes. Sin embargo, el aumento de los ámbitos de control requiere un mayor grado de capacitación y experiencia de los empleados.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Figura 1: Organigrama Real Madrid CF – España.



Fuente: Real Madrid C.F., 2021, <https://www.realmadrid.com/club/transparencia/organigrama>

Roles y procesos

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

La estructura organizacional conlleva la disposición de las responsabilidades y tareas que constituyen una entidad, de tal manera que se generen flujos de comunicación y autoridad para que cada una de las funciones y personas que la componen puedan coordinarse y orientarse hacia el logro de los objetivos. (Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champañat, 2020, p.1).

Definir roles y procesos de trabajo será fundamental para la consecución de los resultados deseados. Existen parámetros y técnicas a tener en cuenta que nos van a guiar en el diseño de la estructura organizativa.

Formalización:

Formalización es la técnica organizacional de prescribir cómo, cuándo, con qué elementos, quién y en cuanto tiempo debe realizar las tareas. Las normas, instructivos y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización son parte de la llamada formalización. Se trata de un determinante clave de la estructura, para el individuo, debido a que su comportamiento se verá pautado y directamente afectado por la intensidad o grado de dicha formalización. (Chiavenato, 2007).

En muchas organizaciones deportivas se pide a los empleados que realicen una serie de informes sobre cómo están llevando a cabo su trabajo, con una periodicidad que va desde la semana al año. Estos informes ayudan a los directivos a determinar en qué grado los empleados están contribuyendo a la consecución de metas de la organización deportiva. Además de ayudar al control del comportamiento de los empleados, la formalización también facilita que el empleado aprenda completamente su tarea.

Aunque no puede existir una organización sin reglas, estas varían en número y efecto dependiendo de lo que se conoce como grado de formalización de la organización. Uno de los retos de la gestión de recursos humanos es establecer normas y condiciones que

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

permitan que el personal funcione de tal modo que sirva como ayuda y no suponga un obstáculo para el desarrollo de las actividades.

Ejemplo

Muchas organizaciones profesionales desarrollan un código ético por escrito que proporciona los principios generalmente aceptados, basados en los valores profesionales y que pueden adoptarse cuando surjan nuevas situaciones no conocidas. Pensemos en el club de fútbol Deportivo de la Coruña. En su página *web* aparece publicado su código ético, que recoge la obligación de todos los que, de uno u otro modo, representan al Club de actuar con los más altos niveles de integridad, rigor y ética.

Autonomía:

Para alcanzar una organización eficaz, los directivos deben garantizar que las responsabilidades de cada puesto de trabajo estén claramente definidas, que los empleados gocen de la autoridad que ellos necesitan para cumplir con sus tareas, y que sean capaces de hacerse responsables de sus actos y de asumir sus responsabilidades.

El nivel de autonomía refleja el grado de control. Un alto grado de autonomía permite incrementar la velocidad en la toma de decisiones y genera motivación y compromiso. Sin embargo, un bajo grado de autonomía en el puesto de trabajo favorece la eficiencia y minimiza los riesgos.

Ejemplo:

¿Quién ficha en el Barcelona?

El caos está reinando en este mercado de verano en clave azulgrana. La salida de Neymar, el intento frustrado de firmar a Marco Verratti y las dificultades para incorporar, sobre todo, a Coutinho y Dembélé han puesto de manifiesto una sobrepoblación en los órganos de toma de decisiones y gestión. El último capítulo vivido con Seri pone de manifiesto este desbarajuste. Hasta ocho personas tienen voz y voto en las determinaciones vinculadas con el equipo de Valverde, quien, curiosamente, es uno de los que menos está interviniendo en las resoluciones. Muchos representantes, de hecho, no saben a quién deben

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

dirigirse. Falta, además, un líder que tenga la última palabra. (Torres, 24 de agosto de 2017).

Especialización:

La especialización busca la simplificación y la eficiencia de los puestos. Se basa en el principio organizativo de la división del trabajo. La idea que subyace tras la especialización es trabajar más inteligentemente y no más duro. La especialización del trabajo es el proceso de eliminar, cambiar y recombinar la secuencia de trabajo para mejorar el rendimiento. Los puestos de trabajo demasiado simplificados aburren a los trabajadores y esto no es ni productivo ni motivador. Sin embargo, utilizar racionalmente la especialización del puesto puede motivar a los trabajadores. El trabajo que se desarrolla en las organizaciones se agrupa en departamentos funcionales, los cuales agrupan, a su vez, diversos puestos de trabajo. El diseño de puestos de trabajo es el proceso de combinar tareas y empleados encargados de realizarlas.

El diseño de puestos es muy importante, ya que afecta a la satisfacción del empleado y a su productividad. Motivar a los empleados implicándolos en el diseño de sus propios puestos de trabajo incrementa la productividad. Definir claramente los roles y procesos facilita que cualquier persona, interna o externa, tenga un panorama general de la función del puesto dentro de la organización y las competencias y conocimientos requeridos para ocupar el mismo.

Redes e interfaces

Los continuos cambios en el entorno reclaman y exigen cambios en los modelos organizativos. De hecho, la globalización ha puesto de manifiesto nuevas estructuras organizativas, que deberán ser más ágiles y adaptarse a los cambios con más velocidad.

Las nuevas estructuras no necesariamente alteran el concepto de departamentalización. Por ejemplo, muchas empresas se están organizando con base en equipos de trabajo, dejando a un lado el clásico enfoque jerárquico, para hacer que el trabajo se lleve a cabo. Hoy en día, por lo tanto, se tiende a diseñar puestos para equipos de trabajo, o incluso son los propios equipos los que rediseñan los puestos de trabajo de sus integrantes.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Los dos tipos más habituales de equipos de trabajo son:

Equipos de trabajo integrados: a esta clase de equipos se les asigna una serie de tareas y, después, es el propio equipo el que distribuye las tareas entre sus miembros y decide cuándo se configuran las tareas o puestos.

Equipos de trabajo autogestionados: a estos equipos se les asigna un objetivo y el equipo planifica, organiza, gestiona y controla el trabajo para poder alcanzar el objetivo. Normalmente, los equipos autogestionados funcionan sin directivo alguno; todos en el equipo actúan como directivo y trabajador. Los equipos habitualmente seleccionan a sus propios miembros y controlan el rendimiento de unos y otros.

Los equipos de trabajo han venido teniendo bastante éxito en los últimos años. Las estructuras basadas en equipos se están convirtiendo en una clara fuente de ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, los miembros de un equipo necesitan tener un buen nivel de formación para poder trabajar eficazmente. (García Fernández, Sañudo Corrales, 2011, p. 201).

Otra nueva forma emergente es la organización en red. Esta nueva estructura hace hincapié en establecer relaciones con otras organizaciones, a menudo en forma de subcontratas. Las organizaciones en red están en constante reconfiguración cuando desarrollan nuevas relaciones con otras organizaciones. Cada una de las empresas que forman la red se encarga de realizar aquellas actividades en las cuales es mejor. Un desarrollo posterior de las organizaciones en red se denomina organización virtual. En este tipo de organización, constantemente se conforman grupos cambiantes de empresas que se alían temporalmente para llevar a cabo oportunidades de negocio puntuales o captar ventajas estratégicas, y después desligarse de los mismos cuando los objetivos se han alcanzado.

Hemos pasado de la era de la información a la era del conocimiento, y muchas empresas están también orientadas a la creación y transferencia de conocimiento por toda la organización. A este tipo de empresas se les llama organizaciones que aprenden. Son, en definitiva, aquellas organizaciones que otorgan prioridad al aprendizaje como un proceso continuo que implica una constante adaptación y transformación.

Ejemplo:

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Los Juegos del Pacífico Sur son una competición multideportiva que se celebra cada cuatro años, conforme a los principios de la Carta Olímpica y las guías organizativas del COI. En 2003, Suva, la capital de Fiji, dio la bienvenida a los XII Juegos.

Como ocurre con muchos eventos deportivos internacionales, la propiedad de los Juegos y la organización del evento pertenecían a entes diferentes. El Consejo de los Juegos del Pacífico Sur (South Pacific Games Council, SPGC) es la entidad propietaria de los Juegos, que se creó con este fin.

El poder ejecutivo del SPGOC se dividió en ocho departamentos y en las posteriores subdivisiones. Las divisiones forman el entramado funcional tradicional con el que se cubren las principales funciones; por ejemplo, el Consejo y las direcciones son los responsables de la gestión y de la coordinación. Sin embargo, hay que señalar que la mayoría de las funciones abarcan más de un departamento. Así, por ejemplo, los aspectos de la función operativa del deporte se gestionan tanto en el departamento de coordinación de los juegos como en el departamento de deportes. Los servicios fueron proporcionados tanto por el departamento de ciudad anfitriona, como por el de infraestructura y el de funcionamiento de la villa olímpica.

Se eligió esta estructura teniendo en cuenta la magnitud del evento. Si se hubieran recogido todas las tareas asociadas a cada una de las funciones en un único departamento, no hubiera podido acometer semejante carga de trabajo y la comunicación hubiera sido escasa. Se hubiera incrementado el riesgo de fracaso del evento, pues un fallo en un único departamento habría puesto en peligro el conjunto de los Juegos. Por eso la estructura elegida para el SPGOC suponía una mayor división del trabajo, así como una mayor probabilidad de poder organizar el evento correctamente.

Una vez comenzados los Juegos, se produjeron modificaciones en la estructura y en las responsabilidades de los diferentes departamentos para acomodarse a la realidad del evento. Durante la celebración de los Juegos, todos los servicios de funcionamiento se integraron en el Centro de Principal de Operaciones (Main Operations Centre, MOC) favoreciendo, así, la necesaria coordinación. La estructura adoptada era todavía funcional; sin embargo, conviene destacar que ya no hay un único departamento responsable del patrocinio y del marketing. Una vez iniciados los Juegos, ya no se necesitaba buscar empresas patrocinadoras: la imagen estaba establecida, el relevo de la antorcha se había completado y la tecnología estaba instalada. Aunque se mantenía el merchandising, ahora formaba parte del departamento comercial. Además, las funciones del departamento de deportes y del departamento de servicios de apoyo variaron notablemente.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

La creación de un comité organizador como estructura legal es también importante porque permite que los comités organizadores estén formados por representantes locales, directamente implicados en los Juegos correspondientes. En este caso, el SPGOC está formado por representantes de los principales miembros de la familia deportiva. Cuenta también con un ente bien definido que se encarga de la toma de decisiones y la Presidencia tiene control directo sobre las funciones necesarias para organizar un evento. La estructura es también flexible y puede variar al poner en marcha los Juegos mientras la Presidencia sigue manteniendo el control directo sobre las diferentes funciones. Esta flexibilidad es importante a la hora de organizar cualquier evento deportivo.

Diseño organizacional como facilitador

El Desarrollo Organizacional ha surgido de las exigencias de un ambiente cambiante y del conocimiento originado por la evolución de las ciencias sociales aplicadas. Los cambios rápidos dentro del entorno organizacional han exigido procesos y estructuras organizacionales que sean mucho más flexibles y que brinden mayor capacidad de respuesta que las estructuras tradicionales. Se requieren nuevas capacidades individuales y organizacionales que puedan impulsar las iniciativas individuales y la disposición para asumir riesgos.

Diseño Organizacional como facilitador de la agilidad en las organizaciones

Hoy muchas organizaciones valoran la agilidad como un factor estratégico y necesario para ser competitivos porque así lo demanda el negocio. Los mayores beneficios que brinda la agilidad en la organización son: satisfacción a los *stakeholders*, velocidad de respuesta y crecimiento a largo plazo.

La agilidad es una forma de trabajo colaborativa que abraza los cambios, busca y conduce hacia la eficiencia a través de la evaluación y satisfacción del cliente, y mide el éxito a través de los resultados.

En cuanto al flujo de trabajo -procesos- y roles, los facilitadores de promover la agilidad son el incremento de autonomía de los empleados empoderados para tomar decisiones y accionar rápidamente, el incremento de la formalización a través de la claridad de los procesos y la transparencia e incremento de la especialización de roles, ya que, al ser expertos, estarían mejor preparados a encarar el cambio.

Respecto a la estructura, se sugiere promover una organización en base a resultados y no en la tarea. También, reducir el número de niveles y hacer más chatas las estructuras. Esto facilita la conformación de grupos transversales.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

A fin de alcanzar velocidad e innovación, deben aumentarse las redes de trabajo.

En lo que respecta estrictamente a las organizaciones deportivas, buscar recursos con el ADN, cultura y que se conozca el funcionamiento de la organización agiliza los procesos. Trabajar la gestión de cambio e involucrar a las partes interesadas son decisiones claves para agilizar una planificación a largo plazo, mitigando fricciones y resistencias a los cambios.

Algunas de las preguntas que proactivamente la organización se podría hacer al momento de encarar el cambio hacia la agilidad son: “¿los cambios en el diseño organizacional crean tensión con la cultura existente?”, “¿se han revisado los principios de liderazgo?”, “¿qué formación será necesaria en el nuevo contexto?”.

Ejemplo

Llevar adelante la logística de unos Juegos Olímpicos es quizás uno de los desafíos más grandes y complejos para una empresa de ese rubro.

Andreani S.A. fue la encargada de la logística de los Juegos para la Juventud Buenos Aires 2018.

Para asegurar un servicio con altos estándares de calidad y planificación, conformó un equipo multidisciplinario integrado por 291 personas, que incluyó a Operaciones, Transporte, Tecnología Informática, Gestión de las Personas, Desempeño Ambiental y Seguridad, entre otros, coordinados por la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

Además, dedicó una flota de más de 50 vehículos de diferentes portes, algunos de ellos adaptados para transportar embarcaciones y bicicletas de competición, y también una gran cantidad de maquinaria de trabajo como autoelevadores, plataformas o grúas, para estructuras y grandes volúmenes.

Entre otras tareas, Andreani fue el responsable de:

Recibir más de 90 contenedores de material deportivo e infraestructura de todas partes del mundo, y almacenar y custodiar su contenido en los distintos predios olímpicos.

Custodiar y distribuir más de 11.000 m³ de equipamiento deportivo.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Preparar las ceremonias de premiación, incluyendo el armado y desarmado de podios y la administración y distribución de medallas, banderas y souvenirs.

Equipar los más de 1.150 departamentos y espacios comunes de la Villa Olímpica, una tarea que, por ejemplo, incluyó el traslado de casi 11.000 sillas o más de 12.000 muebles como mesas o armarios y demandó más de 2 meses de trabajo.

Movimiento de equipaje y equipamiento deportivo de atletas, entrenadores y Comité Olímpico de 206 países, en el arribo al país, las partidas desde la Villa Olímpica y entre parques y otras sedes de competencia, como, por ejemplo, bicicletas, botes o garrochas.

Desarmado total del mobiliario y equipamiento deportivo en los parques y sedes olímpicas de competencia y su distribución a distintas organizaciones del Estado y ONG.

Disposición de maquinarias para distintos montajes de escenarios de competencia y soporte a Prensa y Tecnología.

“Todo el equipo trabajó con un objetivo claro: debíamos garantizar que todas las disciplinas tuvieran lugar en tiempo y forma, y que los deportistas pudieran competir en condiciones. Lo cumplimos con éxito, gracias a la planificación, la previsión y también la actitud de nuestros colaboradores”, explica Ricardo Cruz, director de Logística de Andreani. (Redacción Énfasis Logística, 5 de diciembre de 2018).

Diseño organizacional como facilitador de una organización deportiva

La transformación digital impulsa la competitividad en la gestión del deporte, instalaciones y equipamientos deportivos a través de la innovación de las organizaciones, la conexión con el entorno y la orientación al consumidor deportivo.

La aceleración y crecimiento del uso de nuevas tecnologías y cambios en el comportamiento del consumidor obligan a la necesidad de un cambio en la estrategia, operaciones, modelos en el servicio deportivo, etcétera, para adaptarse a los nuevos retos y exigencias del futuro.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Esta nueva realidad lleva a organizar o departamentalizar por resultados y a descentralizar para que los grupos estén empoderados para tomar decisiones rápidas.

Va tomando forma de equipos interdisciplinarios y transversales funcionalmente, a fin de alimentarse de la diversidad de experiencias y rápida conexión interna.

Respecto a flujos de trabajo y roles, al requerir de mayor libertad para actuar rápidamente, se necesitan altos niveles de estandarización y simplificación de los flujos de trabajo. De esta manera, se reducen los tiempos y energía necesarios para llegar a una decisión.

Ejemplo I

Apostar por la digitalización en el ámbito de las entidades deportivas supone un control óptimo de la parte financiera de las organizaciones deportivas (sistema de cobro de cuotas on line), respuestas administrativas predeterminadas, trabajo colaborativo y organización de reuniones online.

El uso de las plataformas digitales específicas de gestión es cada vez más importante para el buen funcionamiento de los clubes deportivos. Asimismo, las nuevas herramientas de software adquieren mayor protagonismo en el ámbito de la gestión y en la interacción con los usuarios. La acumulación de datos, sistematizar procesos y la recopilación de estos aportan información determinante para la toma de decisiones.

Cada vez es más frecuente la disponibilidad de una aplicación móvil para que la comunicación entre la organización deportiva y los usuarios sea más rápida y cómoda. La agilidad en las reservas es otro de los puntos que más ventajas supone haber introducido la digitalización en las entidades deportivas.

Contar con un buen mecanismo que agilice el proceso de reserva de las diferentes actividades de la organización va a generar buena imagen sobre nuestros servicios y provocará una notable satisfacción en los socios. (Universidad Internacional de Valencia, 27 de noviembre de 2018).

Ejemplo II

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Nike simplemente lo hizo

Una de las principales compañías de calzado y ropa deportiva del mundo, Nike, sintió que comenzaba a volverse lenta y obsoleta. El equipo que lideraba Nike no dudó. Simplemente realizó una transformación digital de la mentalidad, la cadena de suministro y la marca de la compañía y pudo conectarse mejor con su base de clientes. La compañía se centró en análisis de datos más potentes, actualizó su estrategia de comercio electrónico, creó campañas de marketing digital más fuertes y aumentó sus ventas directas a los clientes. El uso más eficiente y efectivo de los datos digitales del consumidor llevó a Nike a abrir tiendas conceptuales, a crear más oportunidades de afiliación y a mejorar la experiencia online del cliente a través de aplicaciones. (GameLearn Team, s.f.).

Gestión del cambio

El cambio es inherente a la naturaleza humana y, por lo tanto, está implícito en toda organización.

Las organizaciones necesitan transformarse de modo sistemático y aprovechar las posibilidades que la tecnología y las nuevas metodologías nos acercan para dar respuestas a las demandas de las personas que pertenecen a nuestra organización y que consumen servicios de las mismas.

Implementar cambios no es fácil. Es un proceso que involucra personas, equipos de trabajo, cada uno de ellos con sus propios puntos de vista, cultura y dinámicas de trabajo. Además, en el proceso, dos fuerzas opuestas entran en tensión: por un lado, el cambio y, por otro, la resistencia.

El cambio ya no es algo que ocurre en determinado momento. Como dice John Kotter, “es crónico y masivamente complejo”.

Cuanto más importante sea el cambio en la organización, mayor será la necesidad de aprendizaje y, por lo tanto, también será mayor el desafío para los líderes de los equipos.

Cambio organizacional

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

La estrategia supone la dirección del cambio que la organización decide. Para poder hacer efectivo el cambio y evitar que, tal como dice Peter Drucker, “la cultura se coma a la estrategia”, tenemos que actuar conscientemente sobre la cultura de la organización. La cultura de una organización se aprecia cuando observamos la forma en la que se trabaja en ella. En este sentido, tenemos el enorme desafío de moldear la cultura para desarrollar nuevos hábitos, para actuar en forma diferente y hacerla permeable al cambio.

La implantación del cambio en las organizaciones implica aprender a manejar simultáneamente tres aspectos que están entrelazados:

El **aspecto técnico**: lo técnico tiene que ver con el diseño del trabajo y los sistemas de información.

El **aspecto político**. Lo político comprende la toma de decisiones y el modo en que delegamos qué y a quién de nuestro equipo.

El **aspecto cultural**. Lo cultural habla de los valores, las normas compartidas, las creencias y nuestros supuestos. (INAP, 6 de abril de 2022)

Para que la organización no pierda energía, tiene que alinear los valores personales con los valores organizacionales y, de esta manera, evitar la entropía organizacional, entendida como el desorden en el sistema, que afecta sus funciones y actividades medulares.

Se debe cuidar que los valores personales y los organizacionales estén alineados, comunicar a los equipos de trabajo los valores que la administración pretende desarrollar, compartir lo que significa cada valor, vivir los valores a través de los proyectos de trabajo y medir hasta qué punto esos valores están instalados en nuestra cultura de trabajo. De lo contrario, se crea una situación de estrés que, en el largo plazo, puede afectar el desempeño laboral, la disposición al compromiso, y el desarrollo y crecimiento personal.

A mayor alineamiento, mayor significado tendrá el trabajo y mayor será el sentido de pertenencia, la motivación y los resultados. Para lograrlo, el líder debe trabajar con su equipo en forma sistemática sobre la cultura y sobre sus propios activos intangibles, manteniendo siempre el compromiso para seguir enfocado y la valentía requerida para enfrentarse al *statu quo* y generar algo diferente.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Ejemplo

Athletic Club de Bilbao: el modelo de la comunidad y la identidad

El conjunto vasco es conocido por solo jugar con jugadores nacidos o criados en el país vasco, sin la posibilidad de fichar a gente extranjera.

Esta filosofía crea un sentimiento de unión y de exclusividad entre el club y los aficionados que luego se traslada claramente en el estadio a la hora de animar al club. Rory Smith, redactor jefe de fútbol del NYT, lo resume perfectamente, «al reclutar solo jugadores locales, el club vasco no solo ha forjado una identidad única, sino que ha generado una mentalidad entre sus aficionados».

El Athletic es un club caracterizado por tener una de las mejores aficiones a nivel nacional y mundial. Los aficionados se sienten orgullosos de la filosofía del club. Muchos dejarían de animar si los altos directivos deciden cambiar la filosofía y fichar a jugadores de fuera del país vasco.

El Athletic ha elegido priorizar su modelo sobre sus ambiciones, y para ellos, el cambio no siempre tiene que ser visto como una virtud. El valor de un equipo no siempre tiene que ser medido exclusivamente por la posición de la liga. Y, por lo tanto, la gestión del cambio organizacional no depende de resultados, sino que está ligada a unos valores identitarios conocidos y aceptados por la afición.

Borussia Dortmund (modelo de ingeniería) y Oporto (modelo de distribución).

Estos dos clubes se distinguen por un esquema organizativo similar y están en la primera línea de la elite europea. Ambos tienen una similitud, compran barato y venden caro. Básicamente, cultivan una mentalidad de ingeniería para resolver problemas o contratar jugadores. Este modelo permite a las empresas crecer muy rápido.

Se centran en rastrear el mercado y fichar jóvenes promesas que juegan en ligas inferiores y a un coste muy bajo. En su caso, los jugadores, ven que ir a cualquiera de estos clubes es un paso perfecto para desarrollarse

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

profesionalmente, ya que tendrán las condiciones y el entorno perfecto para jugar y mejorar.

Los directores deportivos hacen un trabajo excepcional a la hora de rastrear y explorar el mercado de fichajes para encontrar las mejores promesas del mercado futbolístico.

Estos clubes se sostienen en la elite europea, ya que, a pesar de no tener una masa patrimonial como los grandes, venden a sus estrellas cada mercado de fichajes por un valor muy superior al que lo han comprado.

Sin embargo, en situaciones de crisis institucional la gestión del cambio organizacional se desconecta de la afición y la caída a los abismos es muy rápida también. No hay cultura ni compromiso entre los jugadores y trabajadores para superar nuevos retos y luchar por algo más que la clasificación deportiva.

Importancia de la identidad en la gestión del cambio organizacional.

Los ejemplos comentados serían unas best practices que cualquier empresa llevada a su ámbito podría intentar imitar para sacar el máximo rendimiento.

Sin embargo, hay muchos clubes (y empresas) que no tienen una estrategia fija y eso se traduce en no tener un modelo de juego, cambios de entrenadores continuos y no tener una identidad que les defina en el mundo del fútbol.

En épocas de transformación, la gestión del cambio organizacional se vuelve una tarea imposible. Sin identidad y sin rumbo, nunca llegaremos a ser sostenibles a largo plazo, ni conseguiremos crear un posicionamiento diferencial.

El éxito necesita un planteamiento estratégico y una correcta gestión de cambio. (The flash Co., 5 de febrero de 2022).

Planificación estratégica del capital humano

La gestión de los recursos humanos es la vía para optimizar las actividades de los miembros de la organización, de manera que mediante ella se pueda cumplir su misión y alcanzar las metas en las mejores condiciones.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Forma parte de la gestión general y, como tal, debe servir a la misión y a los objetivos de las organizaciones deportivas.

La planificación de Recursos Humanos debe alinearse ineludiblemente con la misión y la visión de la organización, debe analizarse y proyectarse como un todo. De esta manera, asegura el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta y proporciona el talento de acuerdo a las necesidades futuras.

Sin embargo, aunque existe un lado funcional de la gestión de los recursos humanos, en las organizaciones deportivas (dado que tienen la misión de promocionar el deporte como medio de educación y desarrollo individuales) esta gestión debe ajustarse a valores humanísticos que constituyan la base misma del deporte.

Existen, además, características que propician que la gestión de los recursos humanos suponga un reto. Los recursos humanos de la mayoría de las organizaciones deportivas consisten en personal voluntario, contando con poco personal asalariado. Tanto si el personal está formado por voluntariado como si son personas empleadas, esta gestión se ocupa de elegir los recursos humanos para organizar las actividades necesarias a lo largo del período de tiempo con el que se cuenta.

El reto de una organización es aprovechar bien los recursos humanos competentes disponibles. Esta situación implica que suponga un verdadero reto el contar con un personal realmente comprometido, compatible y motivado.

Desarrollo de una estrategia de recursos humanos

El proceso de creación de una estrategia de RR.HH. es similar al proceso de planificación estratégica; sin embargo, una estrategia de este tipo es algo funcional, desarrollada con el fin de que el trabajo de los recursos humanos se dirija hacia la consecución de los objetivos estratégicos. Para que esto suceda, será clave trabajar las motivaciones y competencias del personal, siendo un proceso a largo plazo.

En el caso de las organizaciones deportivas olímpicas, caracterizadas por objetivos y misiones de tipo educativo, cultural y social, la política de recursos humanos no solo debe buscar la movilización eficaz de dichos recursos, sino que debe estar en consonancia con los valores olímpicos.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Analizar el contexto de los recursos humanos

Dentro de la organización, existen dos contextos o entornos dentro de los cuales debe haber un minucioso análisis para definir la estrategia organizacional. Primero, se debe hablar de los factores externos, los cuales pueden ser políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales, los cuales hay que tener muy en cuenta dependiendo del tipo de organización y del enfoque que se le quiera dar.

Luego, se habla de los factores internos, los cuales conciernen a la implementación interna de una organización y están constituidos por la propuesta de valor, modelo de negocio, los servicios y el análisis D.A.F.O. Analizar a todos los *stakeholders* y tener una foto 360° de nuestra entidad nos va a ayudar a tomar decisiones acertadas en cuanto a la confección del mejor diseño organizacional.

No se puede emprender ninguna acción sin tener una visión clara y ampliamente compartida de los recursos existentes. El análisis ampliado consiste en identificar las debilidades y fortalezas de la organización en cuanto a los recursos humanos, y debe incluir todos los obstáculos que puedan presentarse al aplicar el plan estratégico.

Por ejemplo, ¿con cuánto personal se cuenta, empleado o voluntario, suficientemente capacitado para organizar un evento olímpico?

Es posible evaluar la situación en su globalidad o acudir a las principales áreas de actividad que comprende RR.HH. teniendo en cuenta lo siguiente:

1. Circunstancias y prácticas relativas a las condiciones de trabajo.
2. Prácticas de contratación, como recuento global por categoría, movimiento de mano de obra por categoría o procedimientos de contratación utilizados.
3. Evaluación continua de los niveles de capacitación del personal.
4. Prácticas de remuneración en términos de compensación material, como escalas de salarios, aumentos individuales y colectivos y beneficios adicionales.
5. Prácticas de formación en términos de volumen y tipo de formación, personas que pueden participar en estas y normas que regulen el acceso a dicha formación.
6. Prácticas de comunicación interna, existencia de información al personal, naturaleza y frecuencia de las comunicaciones y su flujo.
7. Prácticas en cuanto a toma de decisiones, la relación entre quienes las toman y el resto del personal, así como condiciones para desarrollar esta relación.

Definición de los objetivos de recursos humanos

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Establecer objetivos para los recursos humanos supone identificar las acciones que son necesarias en las principales áreas de su gestión, marcando prioridades entre las acciones y describiendo, a continuación, qué cubre cada una de ellas.

Tomando como ejemplo el Comité Olímpico, si hay un conflicto interno entre gestores y miembros electos, se puede poner en marcha una política de comunicación que ayude a mejorar la comprensión mutua. Estos objetivos deberán recibir la aprobación del Comité Ejecutivo. Dado que la consecución de los objetivos pasa por contar con ciertos recursos económicos y humanos, tanto la Secretaría General como la Gerencia Principal deben estar muy involucradas en el tema.

Ejemplos.

1. Asegurarse de que las reuniones mensuales del personal tienen un orden del día en respuesta a las críticas del personal sobre la falta de eficacia de las reuniones.
2. Contratar a un responsable de prensa y comunicación para el próximo año si se observa que esta es una de las mayores necesidades para el desarrollo de la organización.
3. Desarrollar formación en tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) a lo largo de los próximos cuatro años para poner en marcha un proceso de informatización de la administración de la organización.
4. Elaborar un marco de trabajo para las entrevistas anuales de revisión del rendimiento, en respuesta a las críticas de falta de estandarización.

Desarrollo del plan de acción

Una vez definidos los objetivos, hay que plasmarlos en acciones concretas. Por ejemplo, se ha definido la puesta en marcha de una política de comunicación interna como objetivo prioritario: puede que sea necesario contratar a alguien con capacidad de definir los objetivos y las prácticas que esto implica. Si el plan de acción conlleva varias operaciones, habría que subdividirlo en varias secciones desarrolladas por departamentos diferentes.

Un plan de acción supone la aplicación de programas y recursos apropiados. Por ejemplo, la formación de gestores de nivel superior en la gestión de tiempo o el desarrollo de la contratación de voluntariado requieren una cuidadosa planificación para poder conseguir el objetivo final. No se puede poner en marcha un plan así sin la aprobación del Comité Ejecutivo, pues afecta a la política global, a su economía, finanzas y a la estrategia general de la organización.

Ejecución y evaluación de la estrategia

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Una vez que se han desarrollado los planes de acción de RR.HH. previamente acordados, puede que se necesite gestionar el cambio. Hay que guardar documentación sobre la ejecución del plan para que quede constancia de lo que se ha hecho. Por ejemplo, si una organización deportiva aplica una nueva política de comunicación interna, la persona encargada del tema debe documentar el proceso, las iniciativas prácticas tomadas, las reacciones observadas y cualquier cambio respecto al plan inicial. Una vez que el plan se ha ejecutado, hay que evaluarlo. Se puede hacer por medio de cuestionarios a los *stakeholders* sobre la mejora de la comunicación, o bien a través de los correos electrónicos que incluyen actas de las reuniones del Comité Ejecutivo.

Hay que establecer indicadores de rendimiento (IR) en relación con los objetivos; siempre que sea posible, estos indicadores deben ser una mezcla de las mediciones cuantitativas y las cualitativas. Las organizaciones deportivas pueden desarrollar muchas iniciativas sin evaluar con rigor sus consecuencias y alcances. Aun sabiendo que en ocasiones es difícil establecer indicadores fiables para evaluar los recursos humanos, sin tales indicadores es imposible evaluar el éxito de la gestión y su contribución a la organización: “Lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla no se puede mejorar” -Peter Drucker.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Referencias

Cardona Mejía, L. M., Cardona Ramírez, S. (2021). Tendencias y retos en la gestión de organizaciones deportivas: Perspectivas en Colombia. ES: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Recuperado de <https://revistas.um.es/sportk/article/download/461671/298491/1580011>

Chiavenato, A. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

GameLearn (s.f.). 7 ejemplos de transformación digital corporativa exitosa. Recuperado de <https://www.game-learn.com/es/recursos/blog/7-ejemplos-de-transformacion-digital-corporativa-exitosa/>

García Fernández, J., Sañudo Corrales, B. (2011). *Dirección e innovación en la industria del fitness*. ES: Wanceulen S.L. Recuperado de <https://books.google.com.ar/books?id=RS8ACwAAQBAJ&lpg=PA201&ots=bN9ITt4dzb&dq=Equipos%20de%20trabajo%20autogestionados%3A%20a%20estos%20equipos%20se%20les%20asigna%20un%20objetivo%20y%20el%20equipo%20planifica%2C%20organiza%2C%20gestiona%20y%20controla%20el%20trabajo%20para%20poder%20alcanzar%20el%20objetivo.&pg=PA201#v=onepage&q=Equipos%20de%20trabajo%20autogestionados:%20a%20estos%20equipos%20se%20les%20asigna%20un%20objetivo%20y%20el%20equipo%20planifica,%20organiza,%20gestiona%20y%20controla%20el%20trabajo%20para%20poder%20alcanzar%20el%20objetivo.&f=false>

García Ortiz, M. L., Organista Ortiz, J. A., Roldán Chacón, N. (2015). La estructura organizacional como herramienta para el crecimiento deportivo, *Actividad física y deporte*, Vol. (1), 1. Recuperado de <https://revistas.udca.edu.co/index.php/rdafd/article/view/304>

Garcias Solano, K., Haro Carrillo Belkis, P., Resabala Valencia S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (1). Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/disenio-organizacional-empresas.html>

INAP (s.f.). Gestión del cambio organizacional. Recuperado de https://sai.inap.gob.ar/download_pdf.dhtml?contenido=disenio&formact_codigo=1&act_codigo=32642&tipoact_codigo=1

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2020). *Estructura organizacional, qué es, cómo se diseña y su importancia*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional>

Pino Villegas, N. T., González Santos, S., Ruano Anoceto, O. (2013). Influencia de la evaluación del capital humano en el conocimiento y su importancia para el desarrollo de las organizaciones deportivas. *EFDeportes* (1), 184. Recuperado de <https://www.efdeportes.com/efd184/el-capital-humano-en-organizaciones-deportivas.htm>

Real Madrid C.F. (2021). [Imagen sobre el organigrama del club]. Recuperado de <https://www.realmadrid.com/club/transparencia/organigrama>

Redacción Énfasis Logística (5 de diciembre de 2018). Andreani y la logística detrás de los exitosos Juegos Olímpicos. Recuperado de <https://logisticasud.enfasis.com/historico/andreani-y-la-logistica-detras-los-exitosos-juegos-olimpicos/>

The Flash Co. (5 de febrero de 2022). No te quedes en fuera de juego: la gestión del cambio organizacional. Recuperado de <https://theflashco.com/no-te-quedes-en-fuera-de-juego-la-gestion-del-cambio-organizacional/>

Torres, M. C. (24 de agosto de 2017). ¿Quién ficha en Can Barça? En Marca [versión digital]. Recuperado de <https://www.marca.com/futbol/barcelona/2017/08/24/599ef7d922601d434b8b45c8.html>

Universidad Internacional de Valencia. (27 de noviembre de 2018). Gestión deportiva: ventajas de la transformación digital. Recuperado de <https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/gestion-deportiva-ventajas-de-la-transformacion-digital>