



# **PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES**

MÓDULO 2. MARCO  
GENERAL DE ANÁLISIS  
DE LA GESTIÓN DE  
COMPENSACIONES

**- CONMEBOL -  
EVOLUCIÓN**

## **2.1 Estrategias de las compensaciones**

Contar con un diseño organizacional estratégico, facilita y brinda coherencia y sinergia a todos los procesos y desafíos de Recursos Humanos.

Cualquier planteo estratégico de las compensaciones requiere del sentido, transparencia, claridad y equidad que posibilita un diseño organizacional actualizado y alineado a las necesidades de la organización y del negocio.

La equidad interna requiere que la remuneración de las distintas funciones de la organización esté directamente vinculada con las responsabilidades, el impacto sobre los resultados y las habilidades requeridas.

No es posible diseñar e implementar la estrategia de compensaciones sin un diseño organizacional previo que brinde y visualice la estructura, la estrategia del negocio, las interdependencias, logros a perseguir, responsabilidades y roles descritos a través de los descriptivos de puestos.

### **2.1.1 Modelo de compensaciones**

La estrategia de compensación y la cultura de la organización se respaldan mutuamente, por lo tanto, entender adecuadamente la cultura organizacional permite brindarle al modelo una consistencia y armonía para lograr los resultados deseados.

La principal finalidad de la estrategia de compensaciones es atraer, retener y mantener motivados a los empleados.

La compensación se refiere a la totalidad de pagos y beneficios que recibe un empleado como consecuencia de su pertenencia a la organización.

El sistema de compensaciones es esencial tanto para la atracción como para la retención del personal. Los sistemas de compensación también están relacionados, en muchas ocasiones, con el rendimiento del empleado.

Por ejemplo, los equipos de la LEB Oro (segunda división de baloncesto) española cuentan con un bajo presupuesto y, por tanto, es más complicado para ellos atraer y retener buenos

## **PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES**

entrenadores frente a equipos que militan en la liga ACB española. Una decisión estratégica importante es el nivel de retribuciones de la organización.

El nivel de retribuciones se refiere al nivel de pagos que hace la organización en comparación con el mercado. Así, la organización puede pagar por encima del mercado, en la media del mercado o por debajo del mercado. Las organizaciones que pagan por debajo del mercado pueden ahorrar más dinero, pero tienen un mayor coste en rotación del personal.

Sin embargo, un equipo de la LEB Oro puede ofrecer a sus entrenadores y directivos una oportunidad para trabajar en un ambiente más cercano y entrañable y, a menudo, más local.

Hay, fundamentalmente, dos sistemas de compensación y es habitual que las organizaciones utilicen ambos:

1. Salario: los cuales se pagan sobre una base diaria, semanal, mensual o anual.
2. Incentivos: los cuales se pagan con base al rendimiento, motivando a los empleados a conseguir mayores niveles de rendimiento. Los incentivos pueden ser: por trabajo a destajo (por cantidad producida); por trabajo a comisión (basado en la cifra de ventas); por méritos conseguidos en el trabajo; y los pluses o bonificaciones asociados al trabajo (que recogen retribuciones por la consecución de objetivos o por reparto de beneficios).

El pago según el rendimiento es muy utilizado en el mundo del deporte. Sin embargo, los deportistas profesionales a veces reciben enormes cantidades de salarios sin considerar directamente su rendimiento.

Por ejemplo, el deportista mejor pagado del mundo en 2017 fue Cristiano Ronaldo, con 58 millones de Euros de salario. No obstante, muchos deportistas reciben una parte fija de salario y otra parte variable asociada a su rendimiento, basado en, por ejemplo, número de goles, número de minutos jugados, etc.

Los directores generales del mundo del deporte creen que el pago con base en incentivos motiva a los jugadores a hacerlo lo mejor posible y a dar su mejor comportamiento.

La cantidad de retribución

# PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Cuánto pagar a cada empleado no es una decisión fácil, pero toda organización se enfrenta a tomarla en algún momento. Algunas organizaciones siguen un enfoque externo, fijándose en lo que otros pagan para el mismo puesto o uno similar y remuneran de acuerdo con eso.

Otras utilizan un enfoque interno, que implica la valoración de puestos de trabajo, calculando el valor de cada puesto en comparación con los otros puestos de la organización. Las organizaciones normalmente agrupan los puestos basándose en su nivel de remuneración. Así, a más valor o nivel del puesto, más remuneración. Los dos enfoques se suelen usar de forma conjunta.

## Beneficios sociales

Los beneficios sociales son parte de la retribución, pero no es salario directo. No suelen estar basados en el mérito sino en la pertenencia a la organización. Quedan excluidas las coberturas de la seguridad social por accidente de trabajo, enfermedad, desempleo, etc.

Nos centraremos en aquellos beneficios sociales que en ocasiones las organizaciones soportan, con el objetivo de ofrecer a sus empleados una mayor motivación. Así, muchas organizaciones ofrecen una cobertura adicional de seguro de salud o planes de pensiones; algunas veces el coste es asumido íntegramente por la organización, o bien está sufragada una parte y el resto el trabajador.

Otros beneficios que en ocasiones se incluyen son seguros de vida, planes de *wellness*, programas de conciliación de vida laboral y personal, ayuda a la dependencia, facilidades para la movilidad, desarrollo profesional o programas de bienestar financiero.

## Salario emocional

Un estudio realizado en España en 2020 a más de 115 000 encuestados, concluyó que los cinco factores que más valoraban los propios españoles a la hora de elegir un empleo eran, en este orden: salarios, seguridad laboral a largo plazo, perspectivas de futuro, buen ambiente de trabajo y, por último, posibilidad de conciliar la vida laboral y personal.

Así, como vemos, el salario aparece como un factor altamente relevante para elegir una empresa. De hecho, casi cinco de cada diez trabajadores cambiarían de empresa por este motivo.

## PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

El salario emocional se refiere a todas aquellas retribuciones económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

### Voluntariado

Las organizaciones deportivas, en la planificación de sus empleados, cuentan con un actor muy importante que debe considerarse también a la hora de planificar las compensaciones: **los voluntarios.**

La definición de voluntariado, indica que “es el joven y el adulto que debido a su interés personal y a su espíritu cívico, dedica parte de su tiempo, sin remuneración alguna, a diversas formas de actividad, organizados o no, de bienestar social, u otros campos” (OMS citado en Neoenergía, s. f., <https://bit.ly/3DCCodc>).

Los voluntarios constituyen, en muchos casos, una parte importante de la mano de obra de las organizaciones, en especial, en el deporte amateur. Muchos son los organismos de este tipo de entidades que están sostenidos casi exclusivamente por voluntarios.

La importancia de los voluntarios se debe a que multiplican la acción de la misión, dan credibilidad a la organización y son defensores de ella. Muchos serán los futuros líderes de la institución. Además, son quienes demuestran que la causa es importante y su accionar, su pensar, complementa la tarea profesional.

El gestor/administrador deportivo está obligado a comprender la importancia de buscar, formar, motivar y, sobre todo, conservar el personal voluntariado del que precisa.

Por consiguiente, deberá gestionar a los voluntarios con la misma eficiencia que al personal remunerado. Podrá satisfacer mejor las necesidades de los voluntarios si comprende por qué han decidido dedicar su tiempo.

La gente se ofrece voluntaria por diversas razones, entre ellas:

## PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

- por la posibilidad de servir a los demás o de corresponder al deporte;
- por la oportunidad de cosechar experiencia laboral;
- por la participación familiar;
- por las oportunidades sociales;
- por el prestigio; y
- por la oportunidad de influir en las políticas.

### Ejemplo:

La primera edición de los Juegos Olímpicos de la Juventud de Invierno (JOJ) se celebró en Innsbruck (Austria) en 2012, con 1022 atletas.

El equipo de recursos humanos responsable de los voluntarios estaba formado por dos empleados remunerados y un becario, seleccionados en el plazo de los dos años anteriores al evento. El equipo identificó 22 funciones que planificar, organizar, presupuestar y dotar de personal. En los Juegos se empleó un total de 1347 voluntarios, que representaban el 28 % de la plantilla total.

La cantidad de voluntarios requerida fue variando a lo largo del evento. Al igual que en muchos campeonatos, la mayoría de voluntarios se necesitaron cuando empezaron las actividades previas a la competición y la cantidad fue reduciéndose conforme el evento deportivo llegaba a su fin. Esta estadística explica en sí misma la importancia de los voluntarios: sería imposible contratar personal remunerado para trabajar durante todo el evento y después despedirlo de la organización. Además, la legislación en materia de empleo de muchos países impediría esta práctica.

Para seleccionar voluntarios, los organizadores decidieron dirigirse a los estudiantes de Innsbruck, para lo que promocionaron el evento deportivo en sitios web y periódicos. Se recibieron más de 2500 solicitudes *online*.

Antes y durante los Juegos se puso en marcha un programa de actos y actividades para motivar a los voluntarios, incluidas tres veladas de cine, *hotspots* mensuales en restaurantes de la ciudad, la creación de una página de Facebook para los voluntarios y un centro para voluntarios durante los Juegos, en el que diariamente se regalan vales para atracciones turísticas y restaurantes. Los voluntarios recibieron además una insignia y un certificado conmemorativo de la Provincia del Tirol.

# PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Vale la pena destacar que los organizadores descubrieron que las principales razones por las que los estudiantes se convierten en voluntarios eran: ganar experiencia, ampliar sus redes de contactos y conocer a otras personas. Una vez que conocieron bien estas razones, pudieron elaborar un programa de actividades para posibilitar que los voluntarios hicieran realidad sus deseos.

## 2.1.2 Criterios para definir la práctica más apropiada

### Estrategias de compensaciones en el deporte

Para analizar las estrategias de compensaciones a llevar a cabo en las organizaciones deportivas y definir las más apropiadas tenemos que considerar dos grandes grupos:

- las organizaciones deportivas amateurs;
- las organizaciones deportivas profesionales.

La gestión de las compensaciones es la búsqueda del equilibrio entre la contribución y la remuneración; cuesta imaginar que una organización pueda funcionar bien durante mucho tiempo si sus miembros perciben que existe algún tipo de injusticia en este equilibrio.

Por lo tanto, la política salarial de una organización debería incluir:

- una escala de remuneración general para cada cargo;
- la cantidad total pagada para cada cargo;
- el tipo de remuneración (salario, bonificación, prestaciones en especie);
- las reglas sobre cambios en la remuneración, como aumentos de sueldo basados en incrementos anuales o en un buen rendimiento individual;
- los métodos de pago, que pueden basarse en los estatutos legales, el tiempo trabajado o los resultados (medidos de forma cuantitativa o cualitativa usando perspectivas a corto plazo, como la organización de un evento, o a largo plazo, como a lo largo de cuatro años).

## PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Tabla 1: Ejemplo de plan salarial

Remuneración: empleados asalariados.	Salario base. Pluses por estatuto. Pluses basados en el rendimiento.
Beneficios en especie empleados asalariados y voluntarios	Gastos de desplazamiento. Gastos de uniforme. Teléfono móvil u ordenador. Vehículo de la organización. Alojamiento por cuenta de la organización. Acceso a servicio médico. Becas de educación. Ayuda familiar. Suscripción o entradas a eventos deportivos. Condecoraciones y medallas.
Dietas: voluntarios	Dieta por compensación.
Salario a largo plazo: empleados asalariados	Pensión de retiro, pagada por la organización. Seguro de vida, pagado por la organización.

## **PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES**

Fuente: elaboración propia.

Este cuadro muestra varios factores que pueden afectar a la remuneración, así como el modo en que se aplican a las diferentes categorías de trabajadores: miembros del comité ejecutivo, voluntarios y personal.

La organización deportiva debe ser consciente de la importancia de los incentivos no monetarios, que pueden llegar a ser tan importantes como una remuneración. Pueden ayudar a motivar a los miembros del comité ejecutivo, a los voluntarios y al personal a realizar su trabajo de la mejor manera posible y a permanecer en la organización.

Usar políticas y normativas para unificar las expectativas entre los miembros, los voluntarios y el personal puede tener dos efectos importantes para una organización deportiva, por ejemplo, garantizan que todo el mundo tenga las mismas posibilidades de obtener un aumento de sueldo o una promoción. Una normativa clara tiene un impacto positivo en la eficacia operativa y en la justicia con que se trata a las personas.

### **Ejemplo de compensaciones en organizaciones deportivas profesionales**

En febrero del 2003, el Fútbol Club Barcelona (FCB) no pasaba por su mejor momento y era el club de fútbol más endeudado de España, el club presentaba problemas en todos los niveles de gestión. Joan Gaspart, presidente del club, el 12 de febrero de 2003 se ve obligado a presentar su renuncia debido a la mala gestión. Su sucesor fue Joan Laporta.

Laporta tomó posesión del cargo, junto con un grupo de profesionales catalanes (emprendedores con visión creativa y global), se hicieron responsables de cada una de las áreas funcionales, ya que contaban con la experiencia previa en empresas privadas.

Este nuevo equipo de directivos se dedicó tiempo completo al club, trabajando sin remuneración alguna el primer año y formando equipos interdepartamentales.

El primer año, la nueva junta directiva inició una auditoría. La situación del club era preocupante, el FCB sufrió las pérdidas netas más importantes en toda su historia durante la temporada 2002-2003, 164 millones de euros por compromisos adquiridos que no tenían lógica ni por el precio ni por el tiempo.

La nueva gestión desarrolló un plan estratégico basado en tres ámbitos de actuación: deportivo, económico y social.

## **PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES**

Las directrices en el ámbito económico fueron claras e inmodificables: reducción del gasto, incremento de los ingresos y refinanciación de la deuda.

Las medidas de control para la reducción del gasto se tomaron desde la llegada de la nueva Junta Directiva, la situación económica del club era desastrosa por lo que conseguir un déficit cero en el primer año era el objetivo primordial. Para conseguir este objetivo se desarrolló un plan de negocios bastante agresivo con dos medidas importantes, la primera consistió en el despido de varios cargos directivos con salarios exorbitantes y la segunda en la reducción de los salarios fijos de los jugadores.

La segunda medida era crítica, ya que la reducción de los salarios sobredimensionados de los jugadores había contribuido en gran manera al déficit del club. Los nuevos jugadores contratados tenían una cantidad fija indexada y una variable en función al rendimiento y a la obtención de títulos, de igual manera se había determinado que no se invertiría más de 50 millones de euros en fichajes y se reestructuró una parte importante de los contratos de los jugadores ya estipulados, por lo que fueron beneficiados tanto el club como el jugador.

El éxito del FCB dependió en gran parte de que las personas involucradas aplicaron sus conocimientos y capacidades, trabajando en grupos, proponiendo mejoras y tomando responsabilidades sobre las decisiones al interior de la organización. Los dirigentes de niveles superiores se concentraron en realizar su verdadera gestión estratégica, impactando en gran manera la cultura organizacional.

### **Ejemplo de compensaciones en organizaciones deportivas amateur**

Los clubes en la Argentina son asociaciones civiles sin fines de lucro. La Ley 27.098 Régimen de promoción de clubes de barrio y pueblo<sup>1</sup>, promulgada en 2015, define a los clubes como asociaciones de bien público que tienen por objeto el desarrollo de actividades deportivas no profesionales en todas sus modalidades y que faciliten sus instalaciones para la educación no formal, el fomento cultural de todos sus asociados y la comunidad a la que pertenecen, y el respeto del ambiente, promoviendo los mecanismos de socialización que garanticen su cuidado y favorezcan su sustentabilidad.

---

<sup>1</sup> Ley 27.098. Régimen de Promoción de los Clubes de Barrio y de Pueblo. (2015). Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de <https://bit.ly/3jmu2xf>

## PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

En dicho país, los clubes cumplen un rol social prioritario. Sin embargo, se enfrentan a grandes dificultades a la hora de contratar recursos humanos. La mayoría de las tareas se realizan *ad honorem*.

Los ingresos de cuota social o de actividades son destinados al pago de servicios (luz, agua, gas, etc.). Los profesores o entrenadores deportivos reciben una remuneración mínima y los deportistas lejos están de percibir un sueldo (salvo aquellos clubes que participan en competencias oficiales con disciplinas profesionales, como el fútbol y básquet).

Los mismos socios o personas que se identifican con el club colaboran voluntariamente en la organización de eventos, limpieza, gestión de recursos, entre otras labores, sin recibir compensación alguna.

Los dirigentes no perciben sueldo y lo realizan de forma voluntaria, en algunos casos se dedican al club en sus tiempos libres.

Asimismo, los clubes recurren a subsidios del Estado para solventar los gastos de servicios, mantenimiento de infraestructura, personal administrativo, etc. En general, no poseen patrocinador y aquellos que lo tienen lo utilizan para compensar gastos administrativos de competencias, material deportivo, actividades sociales, viajes, entre otros.

### Ejemplo de compensaciones a deportistas y entrenadores de alto rendimiento en Argentina

Los deportistas y entrenadores que representan a la Argentina se encuentran integrados en un sistema de becas y apoyos que tramitan las federaciones nacionales ante el Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (ENARD) y la Secretaría de Deportes de la Nación.

Se llama **beca** a los aportes en dinero de carácter no remunerativo que se asigna por una o más veces o en forma periódica al **becario** (aquellos deportistas y entrenadores dedicados a actividades y competencias deportivas), de acuerdo con las condiciones que se estipulen. La beca se destina específicamente como apoyo para la capacitación, entrenamiento y preparación del deportista para la participación en competencias.

El ENARD es un organismo mixto (ámbito público y privado), con conducción alternada y representación igualitaria. Sus fundadores son el Comité Olímpico Argentino (COA) y la Secretaría de Deporte de la Nación. "Ejerce la condición de persona jurídica de derecho público, no estatal, sin fines de lucro, en la que el Estado y la organización privada realizan

## **PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES**

una tarea conjunta para potenciar el crecimiento y la consolidación del deporte de representación nacional” (ENARD, s. f., <https://bit.ly/3LCXvyS>). El apoyo que brinda este organismo es solo para deportistas y entrenadores de alto rendimiento y de transición al alto rendimiento.

Si bien la Secretaría de Deporte de la Nación es parte del ENARD, es un organismo público que depende del Estado argentino. La principal función que cumple esta secretaría es dar apoyo de becas y viajes a los atletas de alto rendimiento y de transición al alto rendimiento. Se define como atletas de alto rendimiento a aquellos deportistas que se encuentran en la élite de su disciplina y participan en competencias internacionales; en cambio, los deportistas en transición al alto rendimiento son personas que se encuentran haciendo sus primeros pasos en la élite. El apoyo de la Secretaría de Deporte de la Nación les permite a estos últimos mejorar progresivamente su desempeño en las competencias internacionales.

La Secretaría de Deporte de la Nación, a diferencia del ENARD, también brinda apoyo a deportistas de proyección, es decir, deportistas con potencial talento que se encuentran dando sus primeros pasos en competencias nacionales e internacionales.

Estos dos organismos, si bien trabajan en conjunto, poseen sus sistemas de becas y apoyos a deportistas y entrenadores por separado, coinciden en general en el modelo del proceso y elección de las mismas.

Las federaciones nacionales año a año deben presentar la postulación de becas y apoyos en ambos organismos, según los logros obtenidos por los deportistas y entrenadores, en el caso de apoyos, las competencias que posee en el año. Un equipo técnico evalúa las becas y apoyos solicitados y se realiza una aprobación final.

En muchos de los casos, sobre todo en deportistas y entrenadores que sus disciplinas se encuentran en el programa olímpico, reciben becas y apoyos de ambos organismos, además de patrocinadores o recursos propios de las federaciones nacionales.

Este sistema termina compensando la falta de recursos en muchas federaciones nacionales y, en algunos casos, es la única herramienta que poseen para que los deportistas y entrenadores puedan cumplir con sus objetivos deportivos.

## **2.2 Descripción de puestos**

### **2.2.1 Puestos, elementos, análisis, descripción, usos**

La planificación de empleados es la función que determina el personal que necesita una organización para conseguir sus objetivos.

La tarea del departamento de recursos humanos es proveer de las personas más adecuadas en un momento determinado para lograr la consecución de los objetivos organizativos. Si la estrategia de una compañía es el crecimiento, se precisará contratar nuevos empleados. Si, por el contrario, es la reducción de tamaño, entonces habrá que despedir trabajadores.

Recientes investigaciones han constatado que son muy pocas las organizaciones deportivas que poseen una estrategia formal de recursos humanos y que los procesos de gestión de recursos humanos varían ampliamente en unas organizaciones deportivas y otras.

La planificación de empleados es la que determina el número de personas y de habilidades que necesita una organización. Sin embargo, la planificación no especifica el contenido de cada puesto de trabajo.

Un aspecto importante será, entonces, revisar la información existente en la organización sobre cada puesto de trabajo. El diseño de puestos, que es una tarea que se acomete en la función de organización, consiste en el proceso de combinar actividades y tareas en una unidad llamada puesto de trabajo.

El análisis de puestos es el proceso por el cual se determina tanto lo que el puesto implica como la cualificación necesaria para la persona que ocupe el puesto. De esta forma, el análisis de puestos sienta las bases de lo que es la descripción de un puesto, por un lado, y las especificaciones del puesto, por otro.

La descripción del puesto nos dice cuáles son las tareas y las responsabilidades de un puesto de trabajo, es decir, lo que tiene que hacer el empleado para ganarse el sueldo.

El siguiente paso es determinar las especificaciones del puesto. La especificación del puesto nos indica cuál es la cualificación que necesita tener la persona que ocupe el puesto.

## PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

El proceso de planificación y de análisis de puestos es la primera y más importante función de la gestión de recursos humanos, ya que es la base para las otras tres funciones de recursos humanos: atracción, desarrollo y retención de empleados. Es decir, si no se comprende el trabajo que hay que realizar, ¿cómo se puede seleccionar a las personas que lo realizarán? ¿Cómo se las formará para que lleven a cabo su trabajo? ¿Cómo se evaluará su rendimiento? ¿Cómo se sabrá cuánto pagarles?

Tabla 2: Ejemplo de descripción de puesto de director deportivo de la Federación Australiana de Ciclismo

Categorías	Tareas y responsabilidades
Tareas de dirección	<ul style="list-style-type: none"><li>● Ofrecer asesoramiento al director general en asuntos deportivos para asegurar que la organización cumpla sus objetivos tanto estratégicos como operativos.</li><li>● Gestionar el calendario de eventos y campeonatos nacionales de ciclismo en pista y en carretera (incluido ciclismo adaptado) para todas las categorías de edad.</li><li>● Gestionar el cumplimiento de inscripción conforme al calendario internacional de la Unión Ciclista Internacional (UCI) para todas las disciplinas ciclistas (ciclismo en carretera y en pista, BMX y montaña).</li><li>● Gestionar y supervisar la organización de las pruebas de campeonatos y los eventos que dependen de la CA.</li><li>● Dirigir, revisar e implantar las recomendaciones clave de las National Road Series (NRS) y gestionar la</li></ul>

## PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

	<p>organización y los requisitos técnicos de las series anuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar, implantar y supervisar los sistemas de información, los controles, las políticas y los procedimientos.</li> <li>● Buscar activamente conceptos y programas innovadores para fomentar el crecimiento del ciclismo.</li> <li>● Preparar informes deportivos eficientes para el comité ejecutivo, el director general y las partes interesadas pertinentes.</li> </ul>
Gestión del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestionar y guiar al personal y aumentar el conocimiento de las temáticas deportivas dentro de la organización.</li> </ul>
Gestión financiera y representación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestionar el desarrollo y supervisar el progreso con arreglo a los presupuestos a corto y largo plazo.</li> <li>● Ofrecer información financiera, con ayuda del director financiero de la CA, para el desarrollo de casos de negocio y actividades que permitan garantizar que los planes se apoyan en buenos análisis financieros.</li> <li>● Orientar, asesorar y apoyar a los comités y comisiones pertinentes en temas deportivos y técnicos.</li> </ul>
Representación externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilitar información y orientación sobre las obligaciones contractuales presentes y futuras de la CA con gobiernos y socios comerciales.</li> <li>● Mantener y fomentar una relación directa con la UCI y la Confederación</li> </ul>

## PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

	<p>Ciclista de Oceanía (OCC) en materia de deporte, sanciones y eventos con carácter internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Construir y fomentar las relaciones con los organizadores de los eventos de las NRS, con promotores privados, con los socios de la CA y con los Estados miembros de cara a la organización de las NRS.</li></ul>
--	--

Fuente: adaptación propia

El cuadro muestra un ejemplo del cargo de director deportivo de la Federación Australiana de Ciclismo.

Una descripción general como esta permite establecer las responsabilidades básicas y sentar las bases para la contratación, para la gestión y valoración del rendimiento, para la planificación anual del trabajo y para los indicadores de rendimiento.

Una organización deportiva debería disponer de descripciones del puesto para los voluntarios, el personal remunerado y los miembros del comité ejecutivo.

### Manual de puestos y funciones

La administración efectiva de personal requiere del desarrollo de un procedimiento que permita el reclutamiento de empleados a través de medios confiables. El proceso de selección utiliza como apoyo las descripciones de puestos y funciones específicas para cada cargo, aprobadas por los altos mandos de la institución.

El cumplir con un perfil adecuado para cada uno de los puestos significa, para la organización, ahorro de muchos aspectos, dentro de los que podemos mencionar: ineficiencia para el desempeño de funciones, un largo proceso de adaptación al cargo, riesgo de inoperatividad, recursos financieros, entre otros.

El manual de funciones

## **PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES**

es un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la institución, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en los trámites requeridos, entre otros, el hecho de detallar las funciones y actividades de cada puesto contribuye la evasión de responsabilidades.

Es una guía que permite conocer las jerarquías y líneas de autoridad con el fin de que todos los colaboradores tengan claro quiénes son sus superiores inmediatos, las relaciones directas e indirectas tanto a nivel interno como externo.

El manual de puestos y funciones también establece los lineamientos a seguir en el proceso de selección y contratación del personal, ya que en el mismo se especifica la identificación del puesto, perfil requerido para desempeñar dicho puesto, habilidades y destrezas requeridas y condiciones de trabajo, entre otros, para lograr optimizar el profesionalismo de todos los colaboradores de la institución.

### **Objetivos del manual**

#### **A. Objetivo general**

Facilitar el proceso de selección y cooperación a las normas y procedimientos dentro de las políticas de la Institución, y servir como guía para el comité ejecutivo y personal de la entidad, con el fin de cooperar minuciosamente en la descripción de tareas a realizar por cada puesto.

#### **B. Objetivos específicos**

1. Lograr la integridad involucrando aspectos de calidad, consistencia y uniformidad en todas las actividades y operaciones que realiza la institución.
2. Mantener un sistema de calidad documentado que facilite el flujo de información y comunicación entre los departamentos de diferente área y niveles jerárquicos de la entidad.
3. Acelerar y facilitar la inducción de la capacitación del personal de nuevo ingreso o que ha sido promovido.

## PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

4. Crear una cultura organizacional orientada a la búsqueda de la excelencia continua.
5. Establecer los lineamientos básicos para poder construir y determinar las funciones de cada uno de los puestos.
6. Mantener el orden organizacional a través de respetar y cumplir las directrices plasmadas en los manuales y documentos de la Institución.
7. Proveer los perfiles, condiciones de trabajo y relaciones laborales de cada puesto de la forma más completa y clara posible, así como su descripción de tareas.
8. Conocer el nivel de formación académica que se necesita para el buen ejercicio del puesto, con claridad de deberes y responsabilidades.
9. Colaborar a alcanzar los objetivos de la entidad.
10. Servir de consulta a todos los colaboradores de la institución. (Federación Deportiva Nacional de Tiro Guatemala, 2018, <https://bit.ly/3KaifO2>)

Tabla 3: Ejemplo de descripción de puesto de gerente técnico de la Federación Deportiva Nacional de Tiro de Guatemala

### a. Identificación

Título del puesto	Gerente Técnico
Departamento	Dirección Técnica
Número de plazas	01
Inmediato superior	Gerente general
Subordinados directos y puestos que supervisa	Director técnico, entrenador nacional y entrenador departamental.
Puesto que puede sustituir	Administrativos según las necesidades.

## PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Propósito del puesto	Dirigir, Instruir y generar estrategias de preparación del entrenamiento integral.
Jornada de trabajo	Lunes a sábado y domingo de acuerdo a las necesidades inherentes a su cargo o cuando le sea requerido por actividades de la Federación
Horario	09:00 a 18:00 h

### b. Perfil del puesto

Nivel académico	Licenciado en Deportes.
Conocimientos relevantes	Computación, conocimiento técnico sobre tiro deportivo y teoría metodológica del entrenamiento.
Edad requerida	30 a 55 años
Experiencia requerida	De preferencia 5 años.

### c. Habilidades y destrezas

- 1) Reconocida capacidad y experiencia en tiro deportivo.
- 2) Experiencia en procesos de entrenamiento deportivo.
- 3) Capacidad para desarrollar programas de masificación y alto rendimiento para captar atletas de tiro.
- 4) Capacidad para desarrollar y dirigir planes estratégicos.
- 5) Manejo de computadoras y paquetes (Windows y Office).

## **PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES**

6) Trabajo en equipo.

d. Otros requisitos

- 1) Buenas relaciones humanas
- 2) Alto nivel de responsabilidad y disciplina
- 3) Innovador de procesos.
- 4) Acostumbrado a trabajar bajo presión.

e. Especificaciones

- 1) Iniciativa Se requiere iniciativa y carácter para resolver problemas que se puedan presentar eventualmente con entrenadores, tiradores y hábil para cumplir con los requerimientos de CDAG (Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala) y COG (Comité Olímpico Guatemalteco)

f. Relaciones directas

- 1) Gerente general
- 2) Gerente administrativo
- 3) Director técnico
- 4) Asistente técnica
- 5) Secretaría técnica
- 6) Entrenadores de selección nacional
- 7) Entrenadores departamentales
- 8) Comisión técnica
- 9) Atletas

g. Relaciones indirectas

- 1) Secretaria administrativa
- 2) Contador general
- 3) Auditor interno
- 4) Pilo/mensajero de la Federación

h. Condiciones de trabajo

- 1) Esfuerzo mental y físico. El trabajo exige esfuerzo mental, ya que debe programar entrenamientos, capacitaciones para los entrenadores, presentar frecuentemente informes de las actividades realizadas, asistir a las actividades

## **PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES**

programadas por COG y CDAG, así como gestionar todas las necesidades de los atletas.

### i. Descripción de funciones

a) Función general. Implementar programas que contribuyan a promover un nivel de competitividad óptima para los tiradores guatemaltecos de alto rendimiento, así como de 2.<sup>da</sup> y 3.<sup>ra</sup> línea.

b) Funciones específicas.

1) Formar tiradores de alto rendimiento.

2) Diseñar programas para la capacitación de entrenadores de tiro deportivo de la Federación y de las asociaciones deportivas departamentales.

3) Elaborar y presentar informes de las actividades realizadas durante el mes a la dirección técnica del Comité Olímpico Guatemalteco.

4) Establecer un sistema unificado para la enseñanza del tiro a nivel nacional.

5) Desarrollar sistemas de evaluación para los entrenadores departamentales.

6) Definir el perfil del tirador, de acuerdo a las diferentes modalidades donde se tiene participación.

7) Establecer las directrices que debe seguir el director técnico para el cumplimiento de los objetivos.

8) Coordinar a los entrenadores de alto rendimiento, jefes de áreas y entrenadores departamentales.

9) Establecer el cronograma de visitas a las diferentes asociaciones deportivas departamentales, para brindar apoyo técnico.

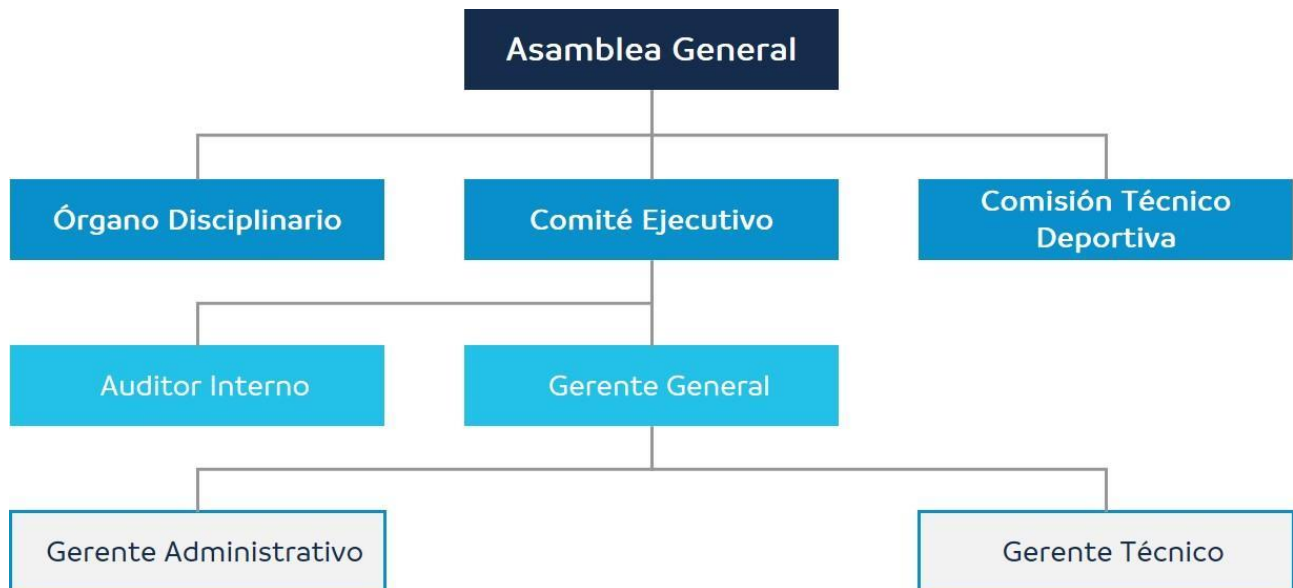
10) Brindar asesoría técnica a los dirigentes de la Federación Deportiva Nacional de Tiro de Guatemala.

11) Establecer los parámetros de selección para los candidatos a ser entrenadores departamentales y capacitarlos bajo el mismo sistema, logrando unificar los criterios de formación.

12) Evaluar los resultados de los tiradores que participan en el ranking nacional y recomendar al Comité Ejecutivo las políticas a implementar. (Federación Deportiva Nacional de Tiro Guatemala, 2018, <https://bit.ly/3KaifO2>)

# PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Figura 1: Organigrama



Fuente: Federación Deportiva Nacional de Tiro Guatemala, 2018, <https://bit.ly/3KaifO2>

## 2.2.2 Descripción por resultados

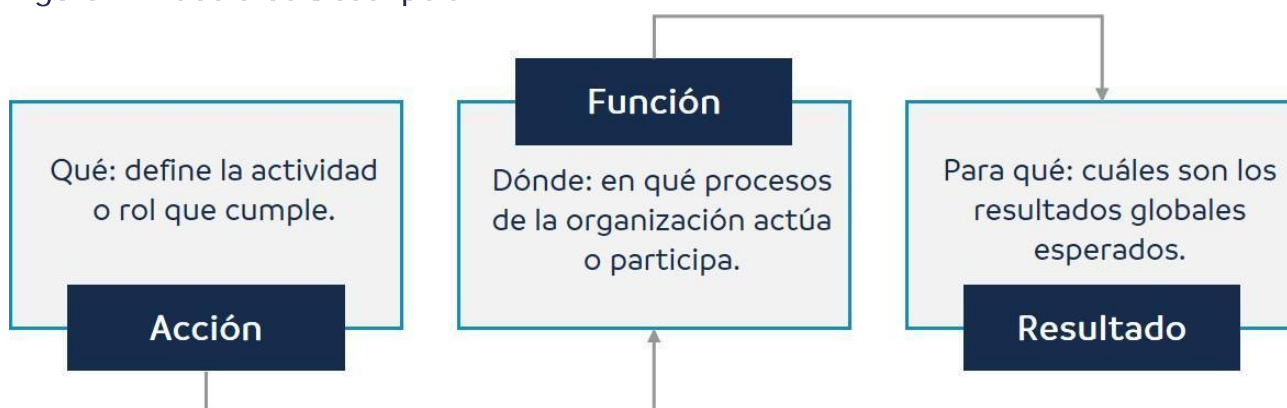
Confección de una descripción de puestos por resultados.

Para redactar descripciones de puesto consistentes, todas deben contar con la misma metodología y formato, un método usual para redactar la misión del puesto y sus principales resultados. Se aplica la siguiente fórmula de redacción:

Acción + Función + Resultado

# PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Figura 2: Modelo de Descripción



Fuente: elaboración propia

Al describir un puesto, cuanto mejor es el conocimiento de las características de la función que desarrolla, mayor es la precisión que logramos en la formalización de esas características.

Tabla 4: Resumen de las principales funciones y sus actividades

Función	Actividades	Funciones principales
Estratégica	Orientadas al logro de los objetivos de la organización. Brinda lineamientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planifica</li> <li>● Dirige</li> <li>● Establece</li> <li>● Define</li> </ul>
Táctica	Traduce los lineamientos estratégicos en acciones concretas – operacionaliza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dirige</li> <li>● Programa</li> <li>● Evalúa, controla</li> <li>● Organiza, integra</li> <li>● Coordina</li> </ul>
Operativa	Acciones concretas de ejecución – hace las cosas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Supervisa</li> <li>● Ejecuta</li> <li>● Hace</li> </ul>

Fuente: Hay Argentina, 2000, p. XX.

El resultado es el producto obtenido por el puesto como resultante de una acción llevada a cabo en una determinada función o proceso.

El resultado final del puesto indica por qué se realiza determinada función en la organización, cuál es el entregable, qué debe ser logrado, se caracteriza por ser:

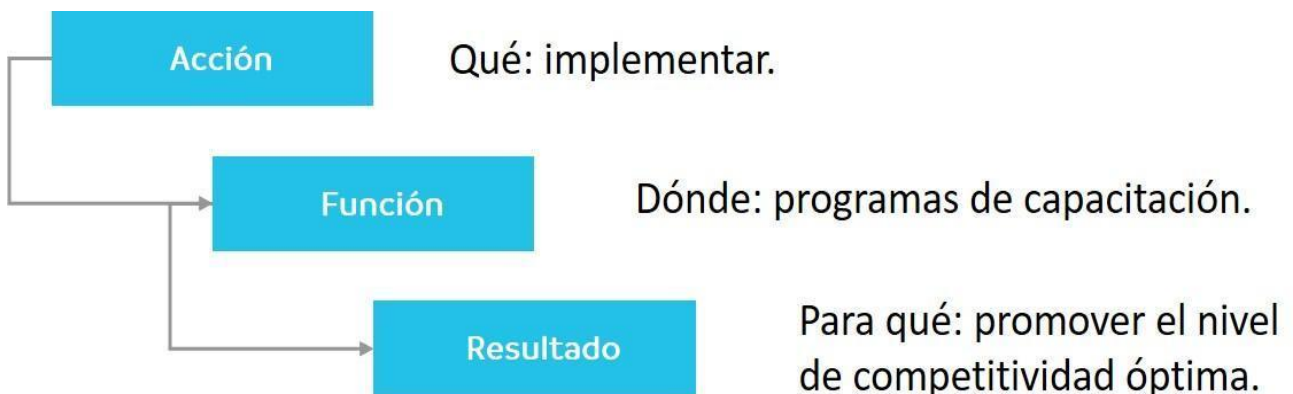
# PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

- Permanente
- Positivo
- Dinámico

Ejemplos de misión:

“Implementar programas que contribuyan a promover un nivel de competitividad óptima para los tiradores guatemaltecos” (Federación Deportiva Nacional de Tiro Guatemala, 2018, <https://bit.ly/3KaifO2>).

Figura 3: Ejemplos de misión



Fuente: elaboración propia.

Recomendaciones para la redacción:

- Acción = qué. Utilizar uno o dos verbos de acción como máximo.
- Función = dónde. Indicar el/los procesos, actividades o funciones.
- Resultado = para qué. Utilizar verbo de resultado con el resultado asociado.
- En lo posible, evitar las frases hechas y los adjetivos calificativos o juicios de valor.

Recomendaciones sobre la redacción – utilización de verbos – a continuación, se detallan los verbos de mayor uso para la redacción.

Tabla 5: Recomendaciones sobre la redacción verbos

De acción	De resultado
-----------	--------------

# PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Planificar Coordinar Controlar Supervisar Evaluar Analizar Ejecutar	Lograr Asegurar Garantizar Contribuir Mantener
---	--

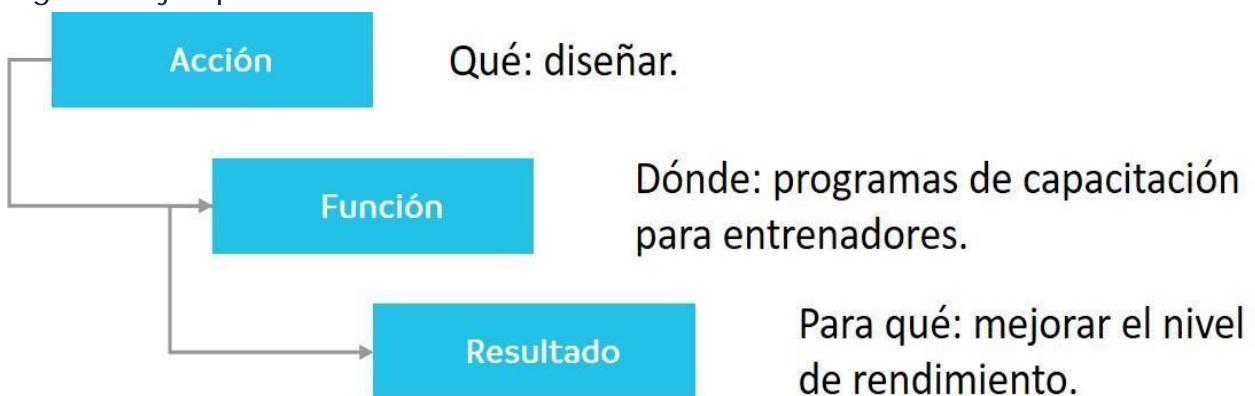
Fuente: Hay Argentina, 2000.

Principales resultados (finalidades)

Constituyen la base para cumplir y desarrollar la misión, se utiliza la misma modalidad de redacción que utilizamos para la misión. Acción + Función + Resultado. A continuación, un ejemplo.

Ejemplo 1: “Diseñar programas para la capacitación de entrenadores de Tiro Deportivo de la Federación y de las Asociaciones Deportivas Departamentales para mejorar el nivel de competitividad” (Federación Deportiva Nacional de Tiro Guatemala, 2018, <https://bit.ly/3KaifO2>).

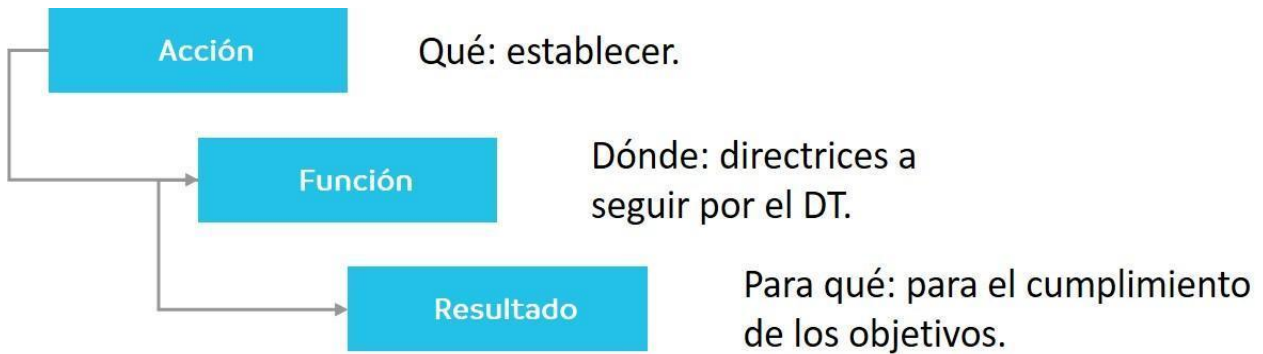
Figura 4: Ejemplo 1



Fuente: elaboración propia.

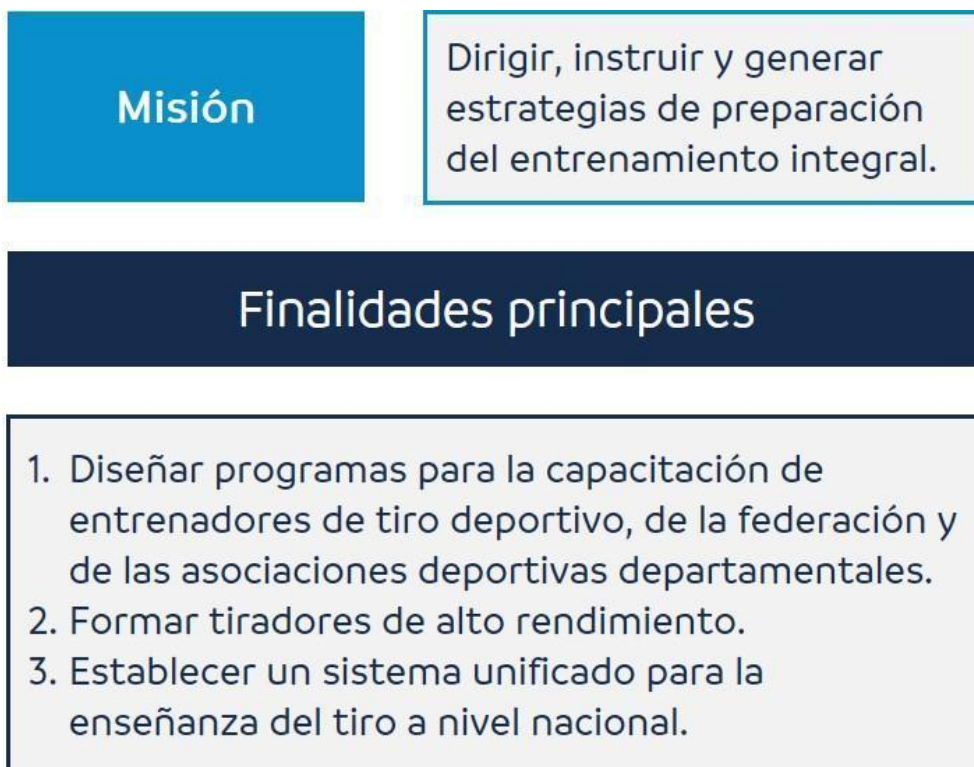
## PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Figura 5: Ejemplo 2. Establecer las directrices que debe seguir el director técnico para el cumplimiento de los objetivos



Fuente: elaboración propia.

Figura 6: Modelo resumido, puesto director técnico de la Federación Nacional de Tiro de Guatemala



Fuente: adaptación propia con base en Federación Deportiva Nacional de Tiro Guatemala, 2018, <https://bit.ly/3KaifO2>

# PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

## Referencias

ENARD (s. f.). *ENARD: sinónimo del compromiso con el deporte argentino*. Recuperado de <https://infoenard.org.ar/historia-y-mision/>

Federación Deportiva Nacional de Tiro Guatemala (2018). *Manual de puestos y funciones*. Recuperado de <https://www.fedenatir.org/files/application/2019/Aug/Thu/5d5f0b48dca39.pdf>

Ley 27098. Régimen de Promoción de los Clubes de Barrio y de Pueblo. (2015). Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/240000-244999/241139/norma.htm>

Neoenergía (s. f.). *Voluntariado: una misión para siempre*. Recuperado de <https://www.neoenergia.com/es-es/te-interessa/compromiso-social/Paginas/voluntariado-una-mision-para-siempre.aspx>