

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

MÓDULO 4. DE LAS
HERRAMIENTAS AL
NEGOCIO

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

4.1 Modelos de compensación variable

4.1.1 Principales objetivos

Los sistemas de compensación variable dentro de los Modelos de Compensación Integral (MCI) acompañan las nuevas tendencias y facilitan la alineación del modelo con la propuesta de valor al empleado. En este marco refuerzan las estrategias de atracción, retención y el desarrollo de los colaboradores.

En esta línea, sus principales objetivos los podemos agrupar en dos acciones.

- Optimizar la inversión en el personal, logrando equilibrar la equidad interna, y la competitividad externa.
 - Balanceando los costos fijos y variables en salarios y beneficios.
 - Vinculando las remuneraciones a los factores claves de éxito de la compañía.
- Incentivar los comportamientos y actitudes:
 - retener al personal clave;
 - atraer personal calificado;
 - balancear objetivos de corto y largo plazo;
 - alinear intereses empleados – accionistas.

Desde la mirada de las necesidades de los empleados, son varias las necesidades que un planteo estratégico de remuneración variable e incentivos podría cubrir. Desde necesidades emocionales –como lograr una autoestima saludable a través de los logros, lo cual bajaría el *stress* y la ansiedad–, necesidades profesionales y de desarrollo –ya que permite desarrollar habilidades requeridas por el puesto y posibilitar el progreso– hasta necesidades de reconocimiento, por recibir *feedback*, pagos o beneficios por las contribuciones propias. Y por supuesto, aquellas necesidades financieras y familiares.

Al responder a necesidades tan esenciales del empleado, queda clara la importancia de la remuneración variable y su impacto en los seres humanos.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Estas requieren, como factor clave de éxito, que el líder esté comprometido con el planteo, un *Business Partner* con rol activo y estratégico y una estrategia de comunicación que permita:

- asegurar que el personal percibe las características y principios del sistema;
- captar la atención de los empleados, integrando sus objetivos personales con las expectativas de la compañía.

4.1.2 Remuneración variable de corto plazo

Muchos autores destacan la utilidad de estos sistemas, dado que permiten alinear el desempeño de las personas con los resultados esperados de las organizaciones, generando una relación directa entre la recompensa y los resultados que deben alcanzar.

Sin embargo, es importante entender tanto las debilidades del sistema como las objeciones que se le plantean para permitirnos potenciar su diseño.

En la Figura 1 resumimos sus fortalezas, las claves para potenciarlos y los aspectos a cuidar para garantizar el éxito.

Figura 1. Claves para el éxito de un sistema variable



Fuente: Elaboración propia.

En nuestra experiencia, para que este tipo de programas variables tenga éxito, el **diseño del incentivo debe ser lo suficientemente sencillo** para que los empleados creen firmemente

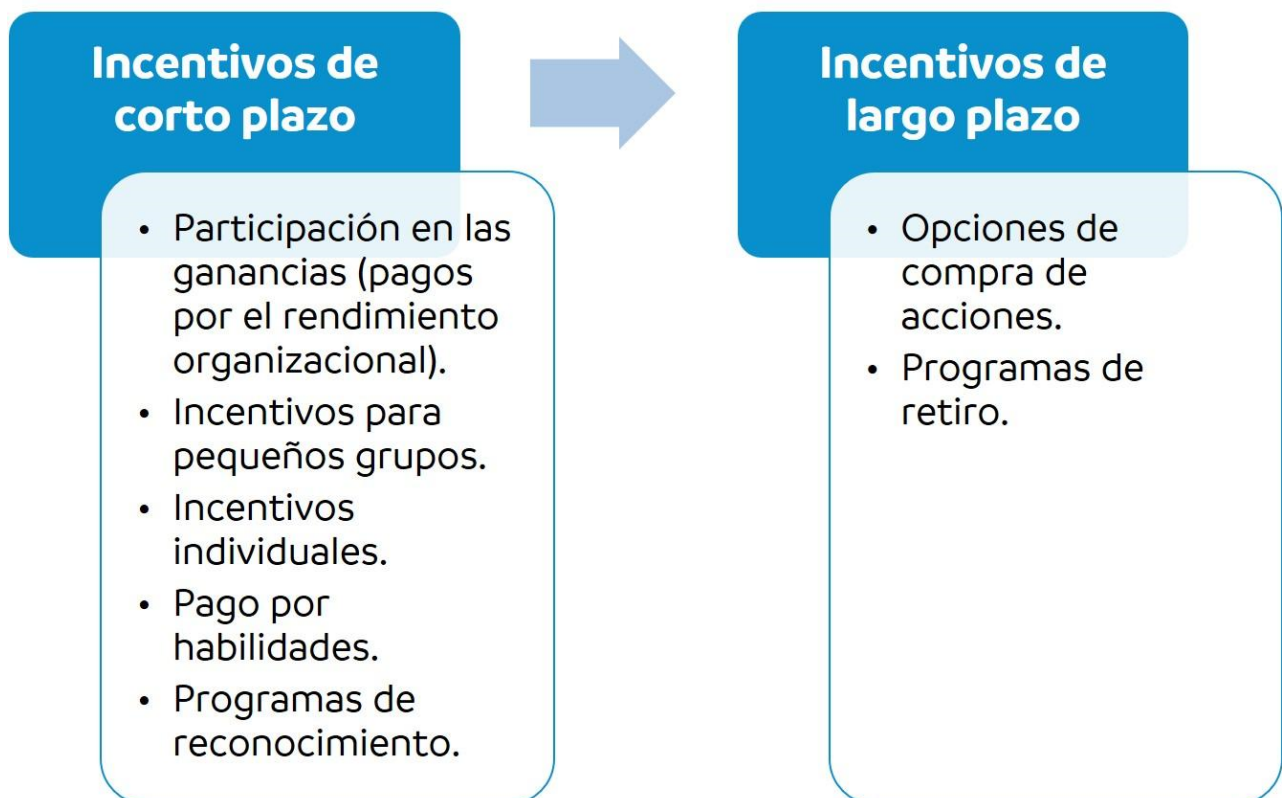
PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

que después del desempeño obtendrán la recompensa. Si el plan es muy complejo y la posibilidad de seguimiento es mínima, se relativiza su funcionamiento e incentivación. Un diseño inadecuado puede atentar contra el clima y el establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales.

Como hemos visto, las estrategias de remuneración basadas en la habilidad y la competencia pueden ser críticas para el desarrollo de nuevos valores y conductas necesarias para cambiar una organización, aunque por sí mismas no bastan para establecer ese vínculo que motoriza el alto desempeño de un trabajador, el éxito final de la organización.

Vamos a profundizar en las diferentes modalidades de las compensaciones a corto plazo, con base en el rendimiento individual, y las de largo plazo. En la Figura 2 se resumen estas modalidades.

Figura 2. Incentivos de corto y largo plazo



Fuente: Elaboración propia con base en Flannery, Hofrichter y Platten, 1997.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

2.4.5.2. Participación en las ganancias

Este programa se relaciona con el cumplimiento de metas muy específicas de productividad, rentabilidad, mejoramiento de la calidad, entre otras. Si estas metas se logran, entonces el grupo comparte una fracción de las ganancias monetarias resultantes. En este sentido, la ventaja de estos planes es doble. Primero, porque verdaderamente se autofinancia y, segundo, porque la conexión entre rendimiento y resultados es mucho más clara. Si el plan ha sido bien concebido y comunicado, los empleados pueden apreciar qué cambios en la conducta y qué valores conducen a los resultados esperados.

2.4.5.3. Incentivos para pequeños grupos

Los incentivos para pequeños grupos se utilizan, por lo general, para proyectos, por lo cual suelen ser temporarios, durando solamente hasta que el grupo lo ha finalizado.

2.4.5.4. Incentivos individuales

Tradicionalmente, estos incentivos han estado reservados para altos ejecutivos, el personal de ventas. En general, son relativamente simples y orientados al rendimiento: el empleado recibe una bonificación si vende una cierta cantidad de productos o logra las metas financieras. Sin embargo, a medida que las empresas aplanan sus jerarquías ejecutivas, se están comenzando a implementar para impulsar no sólo las metas financieras, sino que también los valores más contemporáneos de la productividad, la satisfacción al cliente, el servicio y la calidad.

Pago por habilidades

Representa una alternativa al pago basado en el cargo que la persona ocupa, ya que en lugar que el puesto de un sujeto determine su categoría salarial se *"fijan los niveles de pago de acuerdo con las capacidades que poseen los empleados"* (Robbins, 2004, p.202). ...El pago basado en las habilidades también ayuda a los empleados y organizaciones a adaptarse a los rápidos cambios técnicos del mercado.

Programas de reconocimiento

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Para ser eficaces, los programas de reconocimiento deben ser oportunos y sumamente visibles, casi una celebración. La magnitud del premio debe ser en proporción (y recompensar) la importancia de la acción.

La magnitud y variedad de los programas de reconocimiento son casi ilimitadas, y pueden ser tan modestos como una mención de la persona en un boletín interno de la compañía o tan importantes como unas vacaciones o dinero en efectivo.

Incentivos a largo plazo

Tradicionalmente reservados al equipo ejecutivo de la organización y creados para concentrar el objetivo en los resultados de largo plazo. No obstante, en la actualidad, algunas empresas están advirtiendo que pueden ser eficaces en niveles más bajos.

Por lo general, se adjudican en forma de planes de acciones bursátiles para el personal. Al ofrecer a todo el personal una participación, aunque pequeña, en la organización es posible concentrar mejor a los empleados en los resultados y rendimientos a largo plazo; la idea es mantener un alto rendimiento a largo plazo [desarrollando la sensación de socio/dueño del negocio]. (Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo, 2006, pp. 45 – 53)

También se pueden utilizar exitosamente otras compensaciones financieras, desde el desarrollo de fideicomisos hasta el armado de planes de pensión con esquemas de transferencias crecientes.

Cada uno de ellos impacta en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños de manera particular.

Como en cualquier otra profesión, en los contratos de trabajo de los jugadores se establecen condiciones de empleo entre el deportista y el empleador para garantizar medidas adecuadas de protección, de compensación y reglas sobre la terminación de la relación de trabajo. En la negociación de contratos en el mundo del deporte, las partes suelen ser el jugador, su agente o asociación, el

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

equipo o club deportivo o la federación deportiva. En el mundo del deporte hay contratos de duración determinada o contratos precarios, que son una fuente de riesgo para los deportistas que dependen de su carrera deportiva para obtener un ingreso.

...En algunos deportes, en particular en los deportes individuales, a los deportistas se los considera «contratistas independientes», una modalidad por lo cual reciben una remuneración por participar en ligas y partidos, lo cual no les da necesariamente derecho a la negociación colectiva o a prestaciones como vacaciones pagadas y protección social. Es el caso de los deportistas en algunos torneos de golf y de peleadores de la UFC y de la World Wrestling Entertainment (WWE).

En lo que respecta a la rescisión de contratos, las normas aplicables varían de un deporte a otro. Como en el caso de la mayoría de los contratos, en el mundo del deporte las partes que quieren terminar una relación de trabajo antes de lo previsto deben normalmente demostrar que se han incumplido las condiciones del contrato. En el fútbol, la FIFA establece que en el caso de los jugadores que reivindican una «causa deportiva justificada», éstos podrán rescindir su contrato cuando demuestren que se ha producido un «despido implícito» por parte del club. Pero ese término es muy amplio, es decir que cada tribunal podrá darle una interpretación diferente.

En lo que respecta a los salarios y compensaciones de los deportistas dichos ingresos pueden obtenerse de diversas formas: procedentes de salarios fijos, por premios o por derechos de imagen y acuerdos de patrocinio. En los Estados Unidos, los acuerdos de negociación colectiva pueden garantizar que se pague a los jugadores un salario mínimo o permitir que negocien contratos en que se combinen cuantías fijas de los salarios garantizados y primas de rendimiento, como ocurre en la Liga Nacional de Fútbol Americano (LFA)

En el rugby, el cricket y algunas ligas deportivas de los Estados Unidos, suelen establecerse límites salariales para fomentar la paridad entre los equipos y potenciar la competencia. En el rugby de Nueva Zelandia, por ejemplo, los límites salariales se complementan mediante la inversión en regímenes de protección adicionales, como pueden ser las primas de seguros médicos,

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

mientras que las estrellas de rugby que juegan en Nueva Zelanda en el nivel provincial reciben incentivos complementarios.

Los deportistas pueden obtener otros ingresos mediante el uso de sus derechos de imagen y acuerdos de patrocinio. Normalmente, los derechos de imagen se definen de forma privada mediante el establecimiento de contratos de trabajo y comerciales con los deportistas y sus clubes o corporaciones deportivas. Con frecuencia, se plantean conflictos con respecto a los derechos de imagen colectivos e individuales, en particular, en el caso de los jugadores de deportes de equipo. Por ese motivo, la FIFA recomienda que los clubes y los jugadores lleguen a un acuerdo sobre la imagen del jugador, y propone que los jugadores puedan explotar sus derechos por su cuenta y que el club pueda explotar los derechos de imagen del jugador como parte del equipo. En el caso de los deportistas que han llegado a la cima de su disciplina, los lucrativos acuerdos de patrocinio aumentan con frecuencia las diferencias salariales entre las estrellas deportivas. Del mismo modo, la diferencia de ingresos de patrocinio entre hombres y mujeres pone de manifiesto otra de las disparidades de género en el mundo del deporte

En los Juegos Olímpicos, el uso del patrocinio y los derechos de imagen de los deportistas es una cuestión controvertida. Hasta junio de 2019, con arreglo a la norma 40 de la Carta Olímpica, los deportistas que competían en los Juegos Olímpicos no podían permitir que su imagen se utilizara con fines publicitarios durante los Juegos, pero, en la práctica, el COI hacía excepciones en la aplicación de dicha norma para permitir que los deportistas utilizaran su imagen con fines publicitarios con arreglo a determinadas condiciones. En Alemania, un litigio entre deportistas y empresas de ropa deportiva se resolvió con la decisión de permitir la aplicación de normas más flexibles a los deportistas alemanes. En junio de 2019, el COI anunció que se habían introducido cambios en la Carta Olímpica para que la norma 40 y las directrices correspondientes fueran más flexibles de cara a los Juegos Olímpicos de 2020 que se celebrarán en Tokio. (OIT, 2019, pp. 13 – 17)

Contratos de jugadores profesionales de fútbol y directores técnicos en Argentina

En la Argentina,

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

El contrato de trabajo de los futbolistas profesionales y directores técnicos presenta una particularidad que diferencia a su régimen de las relaciones laborales generales reguladas por la Ley de Contrato de Trabajo; a diferencia de estas, este contrato adopta como modalidad la de ser un contrato a plazo fijo, es decir con fecha de vencimiento específicamente pactada en el instrumento contractual.

Desde el punto de vista estrictamente legal, los sujetos de este contrato son únicamente dos, por un lado, el club empleador, y por el otro el futbolista profesional [o director técnico] que ocuparía el lugar del trabajador. (del Rey Vaquero y Pallota, 2014, p. 31)

En estos contratos se pueden encontrar los siguientes conceptos.

1- La prima o salario de los jugadores o directores técnicos: es una remuneración mensual pactada entre las partes.

2- Premio: son aquellas compensaciones variables pactadas por contrato entre las partes que podemos dividir las de la siguiente manera.

- Premio por partido. Es un estímulo extra para el futbolista o director técnico por la obtención de resultados positivos. Obliga así al profesional a extremar sus esfuerzos a fin de lograr los objetivos, los cuales, si los consigue, son un beneficio para ambas partes.
- Premio por logros personales. Se da sobre todo en jugadores, como los delanteros, a los que se les brinda un premio por goles realizados o a los arqueros por mantener el arco en cero.
- Premios por campeonatos. Es un premio especial que se brinda por razones como obtener ascenso, por no descender, lograr clasificaciones a copas internacionales y nacionales. Por otro lado, en el caso de copas internacionales o nacionales, se da por el pasaje a la siguiente instancia. En Sudamérica los clubes reciben sumas de dinero por pasar a instancias superiores, es por ello que futbolistas y directores técnicos solicitan un porcentaje de dicho dinero.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

3- Sueldo anual complementario: si bien esto no es tan normal, en muchos casos los profesionales pueden percibir una suma (en una o dos cuotas) que resulta del 50 % de la mayor remuneración mensual devengada por organización deportiva, excepto el premio por torneo o campeonato.

4.1.3 Definición de metas

Definir de forma precisa la misión, visión y valores de una organización deportiva es clave, ya que marcará la forma en que se cumplirán las metas propuestas.

Visión y valores

La visión y los valores de una organización deportiva permiten a sus miembros y socios compartir sus sueños de futuro.

La visión de una organización define lo que quiere ser a largo plazo: por ejemplo, la declaración de la visión del Comité Olímpico de Gran Bretaña (BOA) es “inspirar a la nación con atletas olímpicos en busca de la excelencia”. Sus valores son las creencias subyacentes que sostiene y promueve.

Para establecer una visión, una organización deportiva debe tener muy claros los valores que quiere proteger y promover.

Valores como los que guían el Movimiento Olímpico (la amistad, el respeto, la excelencia) son la esencia de la visión de una organización deportiva, pues funcionan a la vez como principios y como un marco que inspira la formalización de sus objetivos y la adopción de su plan estratégico.

Representan una creencia colectiva que inspira el comportamiento de las personas y a menudo son un reflejo de las preocupaciones de la sociedad contemporánea, como la igualdad, la transparencia y la rendición de cuentas.

La visión y los valores de una organización deportiva proporcionan un marco para el resto de su proceso de planificación estratégica y, por eso, es importante estar seguros de los valores que la organización desea promover.

Misión

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

La misión es lo que una organización hace y surge tras una serie de debates sobre lo que desea hacer. Numerosas organizaciones deportivas centran su misión en la idea del rendimiento deportivo, la conquista de medallas y la organización de eventos.

Sin embargo, deberían asimismo integrar aspiraciones humanistas, sociales y medioambientales para reflejar los valores, dar significado social a su misión y permitirle establecer conexiones con las distintas áreas de la sociedad, lo que contribuirá a su vez a reforzar y validar la misión ante las partes interesadas.

Por ejemplo, la misión de una organización deportiva podría incluir:

- apoyar y proteger a los atletas;
- educar a la juventud;
- capacitar a voluntarios responsables que compartan su visión;
- contribuir a la protección medioambiental y a la planificación territorial;
- combatir el sedentarismo mediante la práctica de deportes; y
- reforzar la imagen del país ante el mundo.

A fin de crear una buena declaración de misión, debe contestar cuatro preguntas:

- ¿Por qué existe la organización?
- ¿Cuáles son las metas que se esfuerza por alcanzar?
- ¿A quién aspira a beneficiar?
- ¿Cómo desempeña sus funciones?

Si la organización deportiva ya cuenta con una declaración de misión, conviene verificar su relevancia y propósito planteando regularmente las siguientes preguntas:

- ¿Sigue siendo apropiada en las circunstancias actuales?
- ¿Ejerce la organización la influencia deseada en su campo de actividad?
- ¿Debería modificarse la declaración de misión?

Si la declaración de misión ya no refleja fidedignamente la realidad actual de la organización, debería enmendarse.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Además, para alcanzar su visión, valores y misión, la organización deportiva debe fijar los objetivos de la organización.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos determinan cómo una organización deportiva hará realidad su visión, valores y misión.

Centran su atención tanto en el exterior como en el interior y están relacionados con partes interesadas, mercados y servicios o con desafíos y oportunidades tecnológicas de importancia.

En términos generales, son lo que una organización debe conseguir para hacerse o mantenerse competitiva y para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Los objetivos estratégicos marcan la dirección de la organización guiando la asignación y redistribución de sus recursos.

Los objetivos estratégicos importantes en el ámbito de las políticas a menudo ayudan a definir la misión de una organización deportiva y a delinear en detalle sus valores.

Normalmente, se determinan mediante la negociación entre las personas con capacidad decisoria, de reflexión y diálogo, que es esencial para el proceso de planificación estratégica.

Una organización deportiva puede tener múltiples objetivos estratégicos que a primera vista puede parecer que se contradicen mutuamente.

Por ejemplo, los objetivos de proporcionar a los atletas apoyo educativo y al mismo tiempo animarlos a alcanzar su cima de rendimiento deportivo pueden entrar en conflicto si una competición importante está programada en la misma fecha que los exámenes académicos.

Una meta a largo plazo de la organización deportiva conlleva una dimensión política y normalmente no hay un único indicador que sirva para medir el éxito o el fracaso de su plan estratégico.

La organización puede depender de la contribución de muchos voluntarios, estará gobernada por un comité ejecutivo elegido y deberá estar abierta al escrutinio de la opinión pública.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Los objetivos estratégicos ayudan a definir la misión de una organización deportiva y a delinear sus valores.

Para ayudar en este cometido, una organización deportiva debe llevar a cabo las cuatro tareas para definir sus objetivos estratégicos:

- establecer los objetivos estratégicos;
- analizar el impacto que tendrán en la organización;
- considerar la viabilidad de cada objetivo;
- evaluar los riesgos a los que la organización puede enfrentarse como resultado de cada objetivo.

Planes de acción

Para alcanzar sus objetivos estratégicos, una organización deportiva debe desarrollar planes que dispongan las acciones necesarias para lograrlos. Dependiendo de los recursos a disposición de la organización deportiva, estos planes de acción pueden ser grandes o pequeños, simples o complejos, pero deben cubrir todos los objetivos estratégicos de la organización deportiva.

Después de definir los objetivos estratégicos y de comunicarlos a través del plan estratégico, una organización deportiva debe elaborar un plan de acción para asegurarse de que se alcancen sus objetivos.

Los planes de acción describen las formas en las que la organización utilizará sus recursos para cumplir sus objetivos estratégicos.

Cada plan de acción debería incluir los siguientes datos:

- qué acciones o cambios se producirán;
- cómo se llevarán a cabo;
- quién los ejecutará;
- cuándo tendrán lugar y durante cuánto tiempo;
- qué recursos son necesarios para implantarlos;
- quién debería saber qué en los distintos momentos (comunicación); y
- cómo se evaluarán.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Las acciones deben ser viables. Cada actividad propuesta debe estar en línea con los objetivos estratégicos de la organización deportiva y es importante dirimir claramente las responsabilidades y asignar los recursos pertinentes para poder cumplir con estos objetivos.

También es importante establecer y cumplir fechas límite a fin de asegurar que los planes de acción se logren dentro de los plazos requeridos.

Evaluación de resultados

La evaluación, que es el paso final del proceso de gestión estratégica, implica comparar los objetivos estratégicos con los resultados reales y debería ser el comité ejecutivo quien se encargue de realizarla.

El proceso de evaluación y control no es cerrado sino continuo, pues se celebra periódicamente conforme a los requisitos.

Es necesario medir el rendimiento antes de poder evaluarlo. Hay que evaluar todas las posibles acciones para controlar el proceso estratégico, preferiblemente a través de indicadores del rendimiento mensurables y valores de referencia establecidos conforme a los objetivos de la misión.

4.2 Objetivos del negocio y herramientas

4.2.1 Entendiendo el plan de negocios y la dirección por objetivos

Un plan de negocios es la formalización del proceso de planificación. En este documento se resumen las principales características, transformándose en la parte visible del proceso de planificación y dejando establecidas:

- las principales estrategias;
- la situación del negocio actual y la visión de futuro;
- el análisis del contexto, las oportunidades y amenazas del mercado, las fortalezas y debilidades de la organización;

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

- las metas globales para la compañía en términos de volumen, precio promedio, gastos, rentabilidad, etcétera;
- los planes de acción que aseguran que cada meta global e individual asegure el camino para construir el futuro proyectado.

En otras palabras, luego de entender e identificar las tendencias globales, identificar las oportunidades y amenazas que nos presenta el mercado externo y las fortalezas y debilidades del mercado interno, la misión y visión nos ayudan a definir dónde estamos y hacia dónde vamos, pero no cómo llegaremos.

Estas acciones de largo plazo se formalizan en las organizaciones por medio de los sistemas de objetivos.

4.2.2 Desarrollo de una estrategia de RRHH

Una estrategia de gestión de recursos humanos ofrece una base para que la organización deportiva planifique y gestione de forma eficaz sus recursos humanos. En función de las necesidades actuales y los planes de futuro de la organización deportiva, la estrategia debe dirigir la implementación de funciones de recursos humanos específicas, guiando las decisiones de personal que garanticen el mejor encaje para la organización deportiva.

La estrategia de gestión de recursos humanos debe estar alineada con la estrategia general de la organización deportiva, así como con su visión, su misión y sus valores.

El proceso de creación de una estrategia de RRHH es similar al proceso de planificación estratégica. Para una organización deportiva, que se caracteriza por tener misiones y objetivos educativos, culturales y sociales, la estrategia de gestión de recursos humanos también tiene en cuenta el respeto de los valores de la organización.

El primer paso que hay que tomar a la hora de desarrollar una estrategia de gestión de recursos humanos es analizar los recursos humanos existentes de la organización.

No puede tomarse ninguna acción sin tener una visión clara de las fortalezas y debilidades de la organización deportiva en términos de recursos humanos y sin saber cómo se gestionan internamente.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Por ejemplo, si la organización deportiva pretende usar las redes sociales para conectar con sus partes interesadas, ¿hay alguien en la organización deportiva con habilidades o responsabilidad en esta área? ¿Hay algún plan de formación y desarrollo para capacitar al personal actual?

Un análisis de los recursos humanos debería identificar también los posibles obstáculos con los que se encontrará la adopción del plan estratégico de la organización, incluidos los problemas de no alineación con los valores de la organización deportiva.

Por ejemplo, si la organización deportiva quiere aumentar sus capacidades mediante un uso más eficaz de los voluntarios, ¿existe un plan de gestión de los voluntarios con programas de formación y desarrollo que lo apoye?

El cuadro más abajo muestra un ejemplo de una auditoría de RRHH. Dicha auditoría podría evaluar la situación general de la organización deportiva o bien abordar las áreas principales de la actividad de RH dentro de un proyecto específico, como puede ser un evento deportivo organizado.

La responsabilidad del análisis debería recaer en el comité ejecutivo, en el secretario general, el presidente o director general, el director de recursos humanos (si lo hubiera) y representantes, tanto del personal como de los voluntarios de la organización, deberían participar en la validación de los resultados.

Puede realizar su análisis con información como la que hemos detallado más arriba o usando documentos administrativos internos, cuestionarios y entrevistas personales o en grupo.

Debería realizarse un análisis profundo por lo menos cada cuatro años y actualizar los resultados de forma anual.

Realizar bien dicho análisis requiere tiempo y dinero, sobre todo si se usa un asesor externo. Las organizaciones deportivas pequeñas deberían integrar al personal en el proceso y asegurarse de que su estrategia forme parte de todas las actividades de RRHH.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Tabla 1: Auditoría de RRHH

Elementos:	Nada o no aplicable	A	B	C	D
¿Cómo gestiona a sus voluntarios?	–	Nuestros voluntarios se gestionan solos	El comité ejecutivo gestiona a los voluntarios	Tenemos un miembro del personal o un voluntario especializado en gestionar a los voluntarios	Contamos con un director de voluntarios en nómina
¿Con qué frecuencia realizan auditorías de habilidades?	–	Casi nunca estudiamos las habilidades que necesitamos	De vez en cuando revisamos las necesidades de habilidades en la organización	Llevamos a cabo auditorías de las habilidades que necesitamos cada cuatro años más o menos	Cada año realizamos una auditoría de las habilidades que necesitamos
¿Dónde contratan a los nuevos miembros del personal o voluntarios?	–	A partir de amigos y familiares	Contratamos a gente conocida o recomendada por gente conocida	Fomentamos la contratación externa	Buscamos a los candidatos en varias fuentes, tanto internas como externas
¿Qué procedimientos de contratación tienen implantados?	–	No hay nada documentado; la contratación se realiza de manera informal	Tenemos algunas directrices de contratación	Tenemos directrices para todos los aspectos de la contratación	Tenemos un marco de contratación que incluye un plan de contratación
¿Utilizan descripciones de los puestos?	–	No tenemos nada escrito; explicamos las funciones oralmente	Las descripciones de los puestos incluyen una descripción de las tareas clave	Las descripciones de los puestos incluyen una descripción de las tareas clave y de las cualificaciones básicas	Usamos descripciones de los puestos completas, que incluyen las competencias, responsabilidades y tareas del personal y de los miembros del comité ejecutivo

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

¿Tienen personal remunerado?	–	No, todo el trabajo es voluntario	Contamos con el personal administrativo/ de apoyo básico	Contamos con múltiples cargos en nómina, incluido un director general/ejecutivo	Contamos con una amplia plantilla en nómina dividida en departamentos
¿Qué procedimientos de selección utilizan?	–	Ninguno; designamos a familiares y amigos	Realizamos una entrevista informal a los candidatos	Tenemos unos criterios de selección detallados y entrevistamos a los candidatos	Disponemos de un proceso de selección exhaustivo con múltiples mecanismos enfocados a la toma de decisiones
¿Qué procedimientos de RR. HH. utilizan?	–	No hay nada documentado; lo gestionamos de manera informal	Contamos con unas sencillas directrices que cubren algunos aspectos de la gestión de RR. HH.	Tenemos una política de RR. HH. que trata los temas clave, como la contratación y la selección	Tenemos un marco de RR. HH. que cubre todos los aspectos de la gestión de RR. HH., como la contratación, la selección, la valoración, los procedimientos disciplinarios y los incentivos
¿Realizan algún tipo de desarrollo del personal?	–	Cada persona decide qué tipo de desarrollo necesita y se lo organiza	Aprovechamos las oportunidades de desarrollo externo que encontramos	Ofrecemos oportunidades de desarrollo tanto al personal como a los voluntarios para cubrir las carencias de habilidades que detectamos	El desarrollo del personal se basa en un acuerdo mutuo que beneficia tanto a la persona como a la organización
¿De qué competencias disponen?	–	Las competencias se limitan a los voluntarios existentes	Necesitamos un importante apoyo externo para disponer de todas las competencias que necesitamos	Necesitamos poco apoyo externo porque disponemos de la mayoría de competencias necesarias	Tenemos cubiertas internamente todas las competencias necesarias, aunque siempre buscamos nuevas competencias complementarias
¿Qué tipo de incentivos ofrecen?	–	Reconocemos el esfuerzo de la gente de manera informal	Pagamos los gastos y realizamos pequeños gestos de reconocimiento	Reconocemos el esfuerzo de los voluntarios y pagamos al personal por sus servicios	El personal recibe un paquete de incentivos completo que incluye su salario
¿Cómo gestionan la diversidad y la igualdad?	–	Somos conscientes de los problemas	Tenemos estrategias en materia de diversidad e igualdad como respuesta a los requisitos externos	Tenemos estrategias proactivas para promover la diversidad y la igualdad	Somos una organización basada en la igualdad de oportunidades

Fuente: Elaboración propia

Definición de los objetivos de recursos humanos

Establecer objetivos para los recursos humanos implica identificar las acciones necesarias en las áreas de la gestión de recursos humanos pertinentes, definir las prioridades y describir de forma precisa qué cubren dichas acciones.

A la hora de determinar los objetivos, hay que intentar aprovechar las fortalezas o abordar las debilidades principales encontradas en el análisis, en particular aquellas que afectan en gran medida a las operaciones.

Por ejemplo, si la organización deportiva no dispone de las descripciones de los puestos del personal, tanto remunerado como no remunerado, debería desarrollarlas.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Definir los objetivos de recursos humanos supone una gran responsabilidad para la persona a cargo de la gestión de recursos humanos y los objetivos deben contar con la aprobación del comité ejecutivo.

Alcanzar estos objetivos requerirá liderazgo, apoyo financiero y recursos humanos. Por lo tanto, el secretario general o el presidente son esenciales en este proceso.

Ejemplos de objetivos de la gestión de RH de una organización deportiva creados en respuesta a opiniones del propio personal:

- asegurar que las reuniones de personal mensuales incluyan un calendario y planes de acción para personas específicas;
- contratar a un director de tecnologías de la información y comunicación (TIC) de cara al año que viene;
- llevar a cabo un curso de redes sociales para implantar una estrategia de participación a través de las redes sociales;
- desarrollar un marco para la realización de entrevistas de revisión del rendimiento anuales;
- garantizar el uso de técnicas de selección adecuadas a la hora de contratar a nuevo personal.

4.2.3 Desarrollo de un plan de acción

Una vez definidos los objetivos, deben traducirse en acciones específicas. Si, por ejemplo, usted ha definido como prioridad la adopción de una política de comunicación interna, puede resultar necesario contratar a alguien con las habilidades necesarias para definir los objetivos y las prácticas de la política.

Si un plan de acción implica múltiples tareas, debería dividirse en varias acciones básicas desarrolladas y realizadas por diferentes unidades/departamentos.

Un plan de acción requiere un calendario y los recursos adecuados. Por ejemplo, formar a los dirigentes en gestión del rendimiento, desarrollar una campaña de contratación de voluntarios y revisar la remuneración de los empleados requiere todo ello una cuidadosa planificación previa.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Un plan de acción no puede ponerse en práctica sin la aprobación del comité ejecutivo, ya que afecta a la estrategia y política global de la organización.

Adopción y evaluación de la estrategia de gestión de RRHH

Una vez desarrollados, acordados y conseguidos los planes de acción de la GRH, llega el momento de implantarlos.

La adopción del plan debería registrarse para mostrar todo lo que se ha hecho. Por ejemplo, si una organización adopta una nueva política de comunicación interna, la persona encargada deberá realizar un seguimiento del proceso, de sus iniciativas prácticas, de las reacciones al mismo y de las modificaciones necesarias.

Una vez implantado el plan, debe evaluarse, pidiendo la opinión del personal, los voluntarios y las partes interesadas.

La evaluación de los objetivos de la gestión de RH deberá seguir los principios expresados en la definición de la gestión estratégica, para eso deberían establecerse una serie de indicadores de rendimiento cualitativos y cuantitativos para cada uno de los objetivos.

Tomemos como ejemplo dos de los objetivos de la GRH mencionados anteriormente.

- Asegurar que las reuniones de personal mensuales incluyeran un calendario y acciones atribuidas a personas específicas.

Este objetivo podría evaluarse manteniendo un registro de las agendas, haciendo un seguimiento de las acciones y consultando al personal.

- Llevar a cabo un curso de redes sociales para implantar una estrategia de participación a través de las redes sociales.

Este objetivo podría evaluarse pidiendo la opinión de los asistentes sobre la utilidad del curso o bien supervisando la producción en redes sociales para ver qué podría mejorarse.

Las organizaciones deportivas a menudo llevan a cabo demasiadas iniciativas sin evaluar a fondo sus efectos. Aunque a veces resulta difícil desarrollar indicadores simples y fiables para

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

evaluar los recursos humanos, sin dichos indicadores sería imposible evaluar el éxito de la estrategia de GRH y su aportación a la dirección general de la ODO.

Ejemplo

Estrategia de gestión de recursos humanos en el Comité Olímpico de Francia

El Comité Olímpico Francés (*"Comité National Olympique et Sportif Français"*) es la organización que engloba el deporte francés. Es responsable de coordinar las actividades en el movimiento de asociaciones deportivas y representa a las autoridades públicas.

El CON de Francia nombró una persona al frente de la Dirección de Recursos Humanos que trabajaría bajo la supervisión directa de la Dirección General. Se pidió a esta persona que preparara una estrategia de Gestión de RH, en colaboración con el equipo de gestión de más alto nivel, así como que definiera las condiciones de aplicación de la estrategia, coordinara las actividades de las direcciones de departamento al aplicar dicha estrategia y asegurara unas buenas relaciones con representantes del personal.

Análisis de recursos humanos

Con el fin de desarrollar la estrategia, se planteó la realización de un análisis de los recursos humanos en colaboración con las jefaturas de departamento que duró casi un año. Se basó en los siguientes puntos:

- entrevistas individuales al personal;
- entrevistas con las direcciones de departamento y gerencias de oficina;
- consultas con representantes de personal;
- auditoría de ciertos departamentos;
- reuniones periódicas de la dirección y el personal;
- encuesta sobre satisfacción a los miembros del Comité (federaciones y principales entes adscritos).

De la lectura de la lista se desprende que se procedió a un análisis completo de todos los *stakeholders* principales. Se obtuvo de este modo un buen apoyo para poder desarrollar la estrategia.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Utilizando la información obtenida, la Dirección de Recursos Humanos (RH) procedió a realizar un análisis de la situación, que sirvió de base para la formulación de objetivos, aprovechando las fortalezas y contrarrestando las debilidades.

Las fortalezas se resumen del siguiente modo.

- Vinculación del personal a la cultura del CON de Francia sobre los valores olímpicos y acciones relacionadas con ellos.
- Percepción positiva de la creciente formalización de la GRH, más en concreto de las descripciones de los puestos. Personal y responsables consideran esta formalización como una medida de seguridad.
- Motivación del personal del CON de Francia.

Las debilidades eran las siguientes.

- Dificultad para explicar los valores de la organización y ciertos aspectos de su práctica, como la igualdad y el espíritu de equipo.
- Bajo índice de representación de las mujeres (5 de 45) y de personas jóvenes en el consejo de directores, en el que la edad media era de unos 58 años.
- Resistencia a los cambios en los métodos de funcionamiento, como la informatización.
- Resistencia a los cambios en los métodos de gestión del personal (era difícil involucrar al personal directivo, con excepción de la Presidencia, la Secretaría General y la Tesorería).
- Falta de comprensión de algunas acciones emprendidas debido a una carencia o una deficiencia en la comunicación sobre algunas de las principales acciones abordadas en la Olimpiada en curso.

Objetivos y acciones para la estrategia de GRH

A continuación, se presentan los tres objetivos que estableció el CON de Francia y los planes de acción elegidos en relación con los recursos humanos.

Objetivo 1: Promocionar la gestión eficaz del personal y mejorar la comunicación

Este objetivo requirió las siguientes acciones:

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

- desarrollar descripciones detalladas de los puestos para mejorar la coordinación del personal y facilitar la contratación;
- designar una persona que coordine los departamentos (ver también la información sobre acciones de formación en el objetivo 2);
- establecer reuniones semanales de coordinación dirigidas por la Gerencia Principal, las direcciones de departamento o las jefaturas de oficina, con el fin de gestionar la comunicación entre la Dirección y estas;
- establecer una reunión mensual entre directores y representantes del personal para conseguir el diálogo social.

Objetivo 2: Organizar la formación interna en los temas más críticos para mejorar la comunicación interna

Este objetivo requirió las siguientes acciones:

- organizar sesiones internas de formación sobre estrategias para expresarse en público;
- Organizar sesiones internas de formación sobre gestión de equipos para quienes coordinaban departamentos.

Objetivo 3: Incrementar el número de mujeres y jóvenes en la organización

Este objetivo requirió las siguientes acciones:

- acción a nivel de federaciones para seleccionar más mujeres;
- mantener el equilibrio actual en el personal a jornada completa en la fase de contratación;
- recomendar a las federaciones que contraten a personas menores de 45 años;
- medidas para fomentar la contratación de gente joven en la organización y para establecer un plan de contratación.

Aplicación de la estrategia

Las acciones señaladas han sido aplicadas en la organización. A continuación, se presenta la situación actual.

Comunicación interna

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Se había detectado que la comunicación interna representaba una de las debilidades de la organización y esta fue la razón por la que se desarrolló el objetivo 1.

La estrategia de comunicación es simple. En primer lugar, se invitó a todas las direcciones de departamento a acudir a la reunión del Consejo de Direcciones del Comité Olímpico Francés para ponerse al día de las opciones estratégicas definidas por la Dirección.

Es responsabilidad de las direcciones transmitir los contenidos de esta política al personal empleado de sus respectivos departamentos.

Asimismo, la Jefatura de Gabinete organiza una reunión semanal en la que están representados cada uno de los departamentos del Comité. Esta reunión proporciona la oportunidad de debatir la aplicación de la estrategia decidida por las direcciones, así como de que los departamentos informen de las actividades que tienen en marcha.

Es también una buena ocasión para que las direcciones y el Comité Ejecutivo informen de las opciones estratégicas que les gustaría aplicar. La distribución de las actas de las reuniones permite que el personal esté familiarizado con la política general vigente. Conoce así también las actividades de la organización y, por lo tanto, crece la sensación de pertenencia a una comunidad.

Finalmente, se celebra una reunión mensual con representantes del personal para que la Dirección pueda transmitirles sus mensajes y los departamentos puedan informar del trabajo que realizan.

Formación

Con el fin de cumplir el objetivo 2, se utiliza la formación como recurso de la estrategia de gestión de RH.

Dado que algunos miembros del personal tienen una capacitación técnica que puede resultar muy útil al resto, se les utiliza como formadores. Se ofrece formación para temas de informática, hablar en público y gestión de grupos, siempre con el fin de cumplir los objetivos de la estrategia de Gestión RH.

Contratación

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

La selección precisa de las personas a contratar permitirá al CON de Francia cumplir los objetivos 1 y 3.

La contratación se basa en la descripción de las actividades del puesto y la capacitación necesaria para desarrollarlo.

Para recoger también los cambios de responsabilidad que se pueden ir produciendo durante el período de vigencia del contrato, la Dirección de Recursos Humanos entrevistó a todo el personal con el objetivo de actualizar las descripciones del puesto para:

- reconocer la capacitación que se ha ido adquiriendo desde el momento en que se inició la contratación;
- obtener una imagen exacta de las responsabilidades de cada persona y establecer de este modo los principales cambios profesionales que se han producido (promociones internas);
- evitar conflictos relacionados con los malentendidos en las actividades de cada persona.

Estas descripciones de los puestos sirvieron también de ayuda para la clasificación del personal dentro de una estructura organizativa.

Evaluación de los planes de acción

Aunque el CON de Francia no establecía una estrategia específica para la evaluación, resultaría bastante fácil desarrollar indicadores de rendimiento (IR) para los objetivos planteados, porque estos son muy claros. Por ejemplo, el objetivo 1 se podría evaluar del siguiente modo.

Objetivo 1: Promocionar una gestión eficaz del personal y mejorar la comunicación

- Desarrollar descripciones detalladas de los puestos para mejorar la coordinación del personal y facilitar la contratación: ¿se han preparado descripciones de los puestos? ¿Ha mejorado la coordinación y la contratación?
- Designar una persona que coordine los departamentos: ¿ha ocurrido así? ¿Está desarrollando esa persona su labor de modo eficaz?
- Celebrar reuniones semanales de coordinación: ¿ha ocurrido así? ¿Esas reuniones están mejorando la coordinación entre los departamentos? ¿Cómo se podrían mejorar las reuniones?

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

- Establecer una reunión mensual entre la Dirección y representantes del personal: ¿ha ocurrido así? ¿Valoran ambas partes positivamente las reuniones?

¿Cómo se podrían mejorar?

El completo análisis desarrollado por el equipo de recursos humanos permitió a la gestión de RH desarrollar objetivos claros. Además, se pudieron asociar acciones estratégicas detalladas a los distintos objetivos aplicándolas después en el CON.

Aunque en el caso presentado la Dirección de RH fue la catalizadora de este análisis, este se puede desarrollar en cualquier organización deportiva independientemente de su tamaño.

Sin duda, si es más pequeña esta actividad tendrá un valor especial, pues permitirá identificar capacidades desconocidas de algunas personas voluntarias o descubrir los motivos por los que una organización tiene dificultades para encontrar voluntariado que desempeñe determinadas tareas.

La clave del proceso es identificar las fortalezas y debilidades de la organización y, a continuación, establecer planes para aprovechar las primeras y superar las segundas.

Una vez finalizado un proceso, será más fácil desarrollar otras estrategias.

4.2.4 Evaluación de la estrategia

La gestión del rendimiento se puede definir como la gestión y el seguimiento de las actividades de la organización para conseguir que sean lo más eficaces posible. Se trata de un proceso que hace uso de los sistemas y procedimientos que tiene su organización a fin de satisfacer tanto los requisitos de las partes interesadas como los objetivos establecidos en el plan estratégico.

Ventajas de la gestión del rendimiento

- ...Ayuda en la planificación, ya que
 - Proporciona una estructura para controlar la aplicación de los planes.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

- ...Aporta información sobre el rendimiento de la organización con respecto a las metas.
- Genera información que puede utilizarse en las planificaciones futuras
 - Le permite evaluar y, posteriormente, comunicar el éxito de la organización en el desarrollo de las estrategias, lo que hará que su organización funcione de forma más transparente y responsable.
 - La gestión del rendimiento le ayuda a satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Si establece objetivos de rendimiento acordados con las partes interesadas, podrá gestionar el servicio para alcanzar dichos objetivos.
 - Le permite ...evaluar la labor que está realizando con respecto a los objetivos establecidos en los ámbitos deseados. (Comité Olímpico Internacional, 2014, pp. 250 y 251)

La evaluación del rendimiento se centra en descubrir hasta qué punto ha logrado los planes que se ha propuesto y si su labor alcanzará los efectos deseados. Se suele llevar a cabo usando los indicadores KPI (Comité Olímpico Internacional, 2014).

Para que los indicadores KPI sean un instrumento de gestión útil, se suelen asociar con la meta o el objetivo que los gestores necesitan alcanzar.

Deberá tener en cuenta varios factores a la hora de crear los indicadores KPI (Comité Olímpico Internacional, 2014).

- Los KPI se deben basar en datos fidedignos. Por ejemplo, sus registros financieros deben ser precisos si está midiendo el rendimiento financiero.
- Los datos se deben obtener de las mismas fuentes y de la misma manera, para asegurarse de que el rendimiento se evalúe con precisión y permita comparaciones. Por ejemplo, si está informando sobre el éxito de un acontecimiento destinado a fomentar su deporte entre los niños, debe decidir si la cifra que indicará el éxito del acontecimiento es la cantidad de asistentes o la cantidad de niños que se inscriben en los clubes.
- Además, los KPI deben medir lo que se considera que deben medir. Por ejemplo, la cantidad de afiliados no es siempre un reflejo exacto de los participantes en un deporte concreto, porque no incluye a aquellos que, aunque no están afiliados, practican ese deporte, y a menudo incluye personas que ya no lo practican.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

- Los KPI se deberían usar solo como guía, pues no ofrecen explicaciones sobre el rendimiento. Por ejemplo, un KIP puede indicar que sus atletas se han clasificado para la final, pero no explicará por qué no han obtenido una medalla.
- Los KPI carecen de sentido a menos que se evalúen con respecto a unos objetivos determinados. Puede que consiga aumentar la cantidad de afiliados, pero quizás lo haya logrado ofreciendo inscripciones gratuitas. En este caso, su resultado ha sido satisfactorio desde el punto de vista de las afiliaciones, pero ineficaz económicamente.

Ejemplo

Gestión del rendimiento en el Comité Olímpico y Paralímpico de los Estados Unidos

El Comité Olímpico y Paralímpico de los Estados Unidos (USOPC) es una organización sin ánimo de lucro cuyo domicilio social se encuentra en el estado de Colorado. La organización da trabajo a aproximadamente 450 empleados a tiempo completo, que cuentan con el apoyo de becarios y otros trabajadores temporales, así como de una base sólida de voluntarios. La organización no recibe ayuda económica federal.

El comité ejecutivo y el comité de compensación del USOPC supervisan los programas de gestión del talento de la organización, incluida la compensación, las prestaciones y los objetivos institucionales, en la medida en que responden a la filosofía de la organización de cobrar según el trabajo realizado.

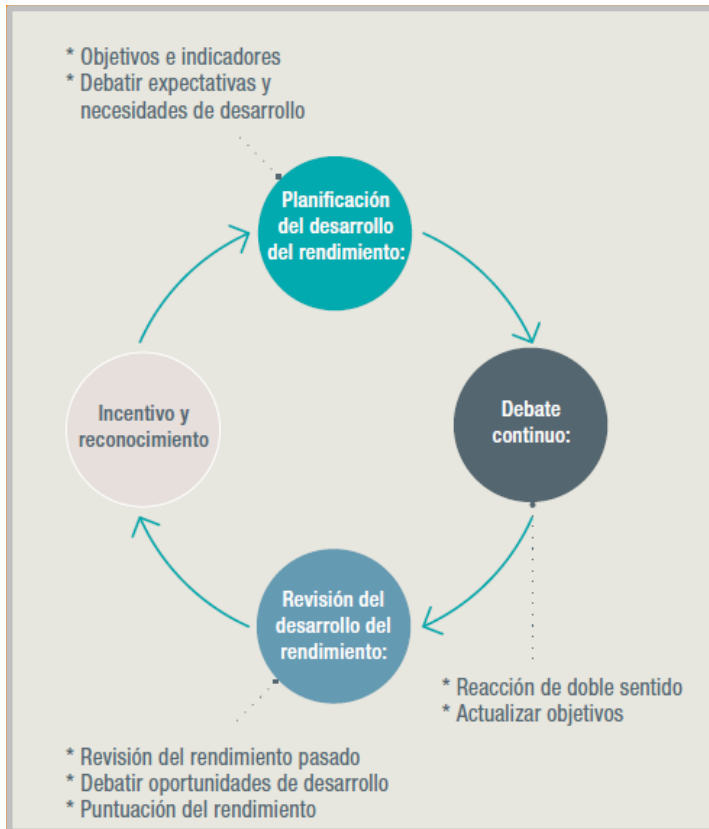
Actualmente, la filosofía de incentivos del USOPC cuenta con tres aspectos.

1. Impulsar el rendimiento de la organización: impulsar el rendimiento y los resultados en la organización mediante programas de incentivos y prestaciones competitivas para los miembros del equipo.
2. Crear un sistema justo y coherente: crear coherencia entre todas las oficinas del USOPC alineándolas bajo una única estrategia global.
3. Atraer y retener el talento: atraer miembros del equipo que representen “el candidato adecuado para el puesto adecuado” y aumentar la retención mediante el sistema de incentivos.

El sistema que emplea el USOPC para distribuir los incentivos anuales entre los miembros del equipo, tras una evaluación del rendimiento personal, se muestra en la siguiente figura.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Figura 3: Sistema de distribución de incentivos



Fuente: Elaboración propia

El sistema de gestión del rendimiento del USOPC está anclado en sus estrategias y objetivos, que se establecen para cada ciclo de cuatro años y se revisan anualmente por parte de los líderes clave y los miembros del comité ejecutivo. El USOPC usa el año natural (de enero a diciembre) como ejercicio fiscal y año laboral.

El proceso estratégico es el siguiente.

- Agosto-septiembre

Redactar los objetivos anuales en materia de deporte, finanzas/ingresos y operaciones para el año siguiente y actualizar los objetivos cuatrienales.

- Octubre-noviembre

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Completar los objetivos de la organización y los presupuestos financieros.

- Diciembre

Obtener la aprobación de los presupuestos y los objetivos de la organización por parte del comité ejecutivo.

- Enero-marzo

Comunicar los objetivos, estrategias y presupuestos a los miembros del equipo para centrar la atención en la misión, antes de que los miembros del equipo establezcan los objetivos individuales y las responsabilidades clave para el año.

El sistema de gestión del rendimiento del USOPC pretende garantizar que todos los empleados entiendan qué espera la organización de ellos, al tiempo que unifica el foco de atención para que todos los miembros del equipo trabajen en pos de una misión.

Además, miden anualmente el éxito de la alineación del rendimiento mediante la encuesta de compromiso de los empleados. Durante el periodo 2014-2017, el USOPC preguntó a los empleados en qué grado estaban de acuerdo con la afirmación: "Tengo clara la relación entre mi trabajo y la misión". Por lo general, los empleados respondieron estar de acuerdo entre un 90 y un 93 por ciento.

Alineando la estrategia de la organización con las responsabilidades individuales y usando la educación anual y una comunicación clara, USOPC ha desarrollado un sistema de gestión del rendimiento estable que conecta a los miembros del equipo con la misión de la organización.

Este sistema de gestión del rendimiento se diseñó para apoyar al USOPC a cumplir su misión de ayudar a sus atletas a alcanzar una excelencia competitiva sostenida, ofreciendo incentivos y reconocimiento al personal por su labor a la hora de conseguir los resultados previstos por el CON.

Midiendo explícitamente el rendimiento de cada persona-equipos y recompensándoles en consonancia, el USOPC alinea sus recursos con su rendimiento.

Contratar y motivar a recursos humanos son aspectos clave de una organización deportiva. Sin personas con las habilidades adecuadas y motivadas para hacer todo lo posible por la organización, no conseguirán alcanzar sus objetivos estratégicos.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Referencias

Bedodo Mendoza, V. y Giglio Gallardo, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica* [Tesis de grado]. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales.

Comité Olímpico Internacional. (2014). *Manual de administración deportiva*. Ottawa, Canadá.

Del Rey Vaquero, M. C. y Pallota, F. D. (2014). *El futbolista profesional y el club. El contrato. Régimen legal* [Tesis de grado]. UNLPAM. Recuperado de <https://docplayer.es/25443227-El-futbolista-profesional-y-el-club-el-contrato-regimen-legal.html>

Thomas Flannery, David Hofrichter, Paul, Platten (1997) *Personas desempeño y pago : compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios* - Buenos Aires - Paidós.

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *El trabajo decente en el mundo del deporte. Documento temático para el debate en el Foro de diálogo mundial sobre el trabajo decente en el mundo del deporte (Ginebra, 20-22 de enero de 2020)*. Ginebra, Suiza. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_728123.pdf