

Talento humano, gestión y deporte

Claudia Patricia Cardona Triana*

Introducción

Para nadie es un secreto que las organizaciones deportivas colombianas a lo largo de la historia han estado gerenciadas y administradas por personas con una inmensa vocación de servicio y sentido social comunitario; han sido padres, madres, líderes, entrenadores, deportistas y soñadores. En términos generales, dolientes del proyecto deporte. Proyecto que — desde un antecedente histórico— el barón Pierre de Coubertin propusiera en 1919, con el desarrollo de los juegos olímpicos, como la oportunidad para unir en un solo idioma, gráfico, vivido y practicado, lo que llamó “Todos los deportes para todos” (Coubertin citado por Solar, 2003).

Al encontrarnos ante frases incluyentes como la mencionada, y solo 29 años más tarde, en la *Declaración universal de los derechos humanos* (ONU, 1948), se vislumbra la filosofía del olimpismo materializada en el deporte.

Con atrevimiento digo que aquellos líderes deportivos de ayer y algunos de hoy, con poco conocimiento sobre estos postulados y muy desde su ser y querer, los han impulsado de manera espontánea en las tradicionales y actuales empresas deportivas.

La intangibilidad de la valoración del ser humano como persona y motor de los desarrollos económicos, sociales, políticos y espirituales, es invaluable, especialmente si lo abordamos en el sector del deporte, espacio con incipiente desarrollo desde el punto de vista administrativo y organizacional, pues desde lo legal solo a partir de la Constitución Política de 1991, según el Artículo 52 “se reconoce el derecho a la recreación, la práctica del deporte y el aprovechamiento del tiempo libre”, además pasa a ser reconocido como gasto público social, porque se establece que el deporte es un derecho social enmarcado en los derechos

* Docente Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. claudiacardona@utp.edu.co

humanos, y por tanto es obligación del Estado garantizar la práctica y el desarrollo deportivo de todos los colombianos.

Partiendo de esta disposición legal, los sectores público y privado, se enfrentan a nuevos retos y apuestas administrativas, tanto en términos económicos y de planeación como de gestión del talento humano, porque de nada serviría contar con grandes recursos económicos sin el talento idóneo para desarrollar el proceso administrativo pertinente. Es entonces el momento oportuno para incorporar de forma consciente este modelo administrativo, ampliamente desarrollado en otros sectores económicos; sin embargo, hoy por hoy, ha tenido escasa aplicación en las empresas y organismos del sector deportivo tanto a nivel mundial como nacional.

Es conocido por todos que a escala social, económica y política las organizaciones del sector presentan debilidades para la generación de empleo, así como para la producción de ingresos propios que coadyuven a su crecimiento y progreso. De igual manera, los procesos administrativos correctamente estructurados no se han implementado debidamente, lo cual impacta en los resultados deportivos, teniendo en cuenta que ambos componentes se interrelacionan, al tiempo que la competitividad de las organizaciones, además de los servicios y productos que ofertan, se basa también en su capital humano. Por lo tanto, al ser gestionado de manera idónea, se fortalecerá el sector, permitiendo su reconocimiento a través de la identificación tanto de sus fortalezas como de sus debilidades, máxime en el momento histórico de transición hacia un mundo globalizado, en el cual el principal factor de competitividad será el talento humano y el valor agregado que aporte, pues ante un sinfín de ofertas, el sello personal en los beneficios percibidos será la marca diferenciadora en el mercado, ante lo cual las empresas que invierten en su capital humano, están haciendo ahorros programados con altas tasas de retribución y ganancia futura.

En consonancia con lo anterior, es urgente promover el direccionamiento de los organismos que conforman el Sistema Nacional del Deporte desde una visión sistémica de la Gestión del talento humano, que

permita un abordaje integral y contextual, con el fin de generar cambios significativos en beneficio de las organizaciones.

Cabe resaltar que los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo en los entes y organismos deportivos han sido poco implementados. Además, quienes están al frente de los mismos tienen escasa —por no decir nula— información al respecto, entonces la pregunta es ¿cómo implementar lo que no se conoce? Es el momento de difundir en diversos espacios académicos la relevancia de la temática, ya que no podemos esperar cambios significativos, cuando continuamos haciendo lo mismo.

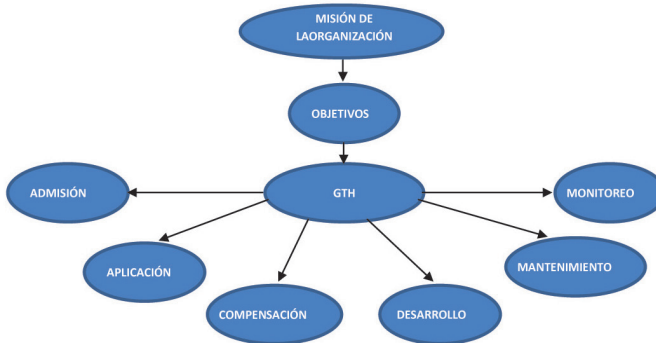
1. El modelo de Gestión del Talento Humano (GTH) y las organizaciones deportivas

Actualmente muchas organizaciones deportivas son reacias a incorporar elementos de planificación y gestión utilizados con frecuencia en las empresas del sector privado, aduciendo que ‘ellos son otra cosa’, ‘que no existe la competencia’, ‘que se financian con recursos públicos’, ‘que tengo el monopolio del deporte’, ‘que trabajan con funcionarios públicos’ (París Roche, 2005); es común escuchar este tipo de expresiones al abordar a los actores del sector. En este sentido, no se trata de discutir frente a una eficiente o ineficiente gestión, porque se le atribuyen adjetivos calificativos a la gestión privada, así como adjetivos descalificativos a la gestión pública, lo que ocurre es que la empresa privada, cuando se gestiona inadecuadamente, sale del mercado; por su parte, las organizaciones públicas permanecen.

Todas las organizaciones a nivel mundial están llamadas a replantearse permanentemente en su quehacer, por consiguiente el talento humano a su servicio avanza en su cualificación y actualización profesional, echando mano de la creatividad e innovación como herramientas para dar respuesta a los procesos cambiantes del entorno.

Estos esfuerzos deben estar encauzados hacia un objetivo común, acorde con la planeación estratégica de la organización, para esto la partici-

pación voluntaria del equipo de trabajo es determinante en el éxito de cualquier proyecto. En la siguiente figura, se presenta la interrelación entre estos componentes y la GTH:



Por consiguiente cuando los colaboradores carecen de conocimiento y empoderamiento con respecto a sus cargos, manuales de funciones, o en el caso del sector donde los colaboradores no los conocen porque no existen, es altamente difícil lograr los objetivos de la organización porque el desempeño se vuelve procedimental, es como una carrera detrás de los acontecimientos, hasta el punto de frenar el avance de los procesos. En Colombia, especialmente en el sector público, es común que los procesos administrativos de alcance anual empiecen alrededor del tercer o cuarto mes del año, seguido por un período para trámites de legalización contractual, adjudicación, concesión y formalización de alianzas para el uso de escenarios deportivos, asignación de partidas presupuestales y ubicación de personal para adelantar las labores propias de cada ente y organismo.

Si bien es cierto que esta es una realidad vivida y comentada por muchos, también es verdad que el sistema administrativo implementado y los distintos modelos organizacionales son desarrollados por personas, de allí el énfasis en hablar de estos talentos. Tal como se presenta en la figura anterior, debe haber correlación entre la misión, los objetivos y la gestión del talento humano de la organización. Al contar con colaboradores adecuadamente gestionados, es posible movilizar de forma eficiente a las organizaciones del sector.

Algunos aportes de la Gestión del talento humano propuestos por Stephen Robbins & David Decenzo (2005) son:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Facilitar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien capacitadas y motivadas.
- Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y aumentar la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Cuando abordamos el tema de los recursos económicos, es frecuente que los entes y organismos los asignen dando respuesta a necesidades inmediatas, por encima de los objetivos trazados en los planes de desarrollo, llegando al cierre fiscal anual con recursos que es necesario “gastar”, para que en el presupuesto del año siguiente no se disminuya la asignación por cuenta del Estado.

La realidad descrita no es exclusiva del territorio colombiano, es generalizada, principalmente en Latinoamérica; ante ello continúa la argumentación a favor de la GTH como elemento estratégico en el anhelado cambio. ¿Qué más aporta el talento humano?

- Es motor de cambio para las organizaciones deportivas.
- Aporta la habilidad para adaptarse e innovar con rapidez.
- Valor agregado como permanencia dentro de un mercado cada vez más competitivo y exigente.
- Dinamismo organizacional, en los diferentes procesos administrativos y gerenciales.
- Visión prospectiva de los organismos deportivos, hacia empresas cofinanciadas y autosostenibles, con alta generación de productos y servicios.

- Elemento dinamizador para la articulación de los planes estratégicos de los organismos del sector con el plan rector, caso *Plan decenal 2009-2019*.

¿Cómo gestionar el talento humano?

Para empezar, puede decirse que gracias a los procesos adecuados de gestión, los colaboradores comprenden los valores y principios organizacionales, fortaleciendo la cultura de compromiso y su motivación. Porque las organizaciones no cambian con los avances tecnológicos, modernización de equipos, procesos internos o desarrollo de nuevos productos, el cambio es favorecido por el contexto y movilizado por la alta dirección para conseguir una nueva cultura organizacional (Cardona, 2013).

Para que esto sea posible, se parte de los postulados de Idalberto Chiavenato (2002), quien plantea seis procesos:

Procesos	Preguntas
Admisión de personas	¿Quién debe trabajar en la organización?
Aplicación de personas	¿Qué deberán hacer las personas?
Compensación de personas	¿Cómo incentivar a las personas?
Desarrollo de personas	¿Cómo potencializar a las personas?
Mantenimiento de personas	¿Cómo retener a las personas en el trabajo?
Monitoreo de personas	¿Cómo saber lo que hacen y quiénes son?
Fuente: Chiavenato (2002).	

Cuando conocemos quiénes somos, qué hacemos, de dónde partimos y hacia dónde vamos, es más factible proyectar los resultados esperados. Al contar con la participación activa y voluntaria de los colaboradores, los logros se aterrizan al plano de lo terrenal, dejando lo etéreo de lado, mediante el monitoreo a los procesos, procedimientos y personas responsables de estos.

La Gestión del talento humano, pieza clave para fortalecer el Sistema Nacional del Deporte (SND)

Los desafíos planteados por el actual *Plan decenal del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física, para el desarrollo humano, la convivencia y la paz 2009-2019*, en teoría se muestran como una opción que da respuesta a las necesidades de planificación para el sector deporte. Al mismo tiempo para el SND es una oportunidad de descentralización, para lo cual es importante tomar medidas frente a las competencias y recursos en lo público y en lo privado (Indeportes Antioquia, 2010). De manera que el sector hoy en día cuenta con la asignación de recursos por parte del Estado para los entes y organismos públicos, de igual forma, por medio del Plan decenal se pueden encontrar los lineamientos para la planificación o la ruta a seguir por parte del sector, y por último, pero no menos importante, el tercer elemento para adelantar el proceso es el talento humano.

Se podría decir que, una vez constituido este engranaje, se contaría con la triada perfecta para viabilizar lo proyectado en el sector. Sin embargo, llamo la atención en cuanto a no caer en el error de trasladar de manera descontextualizada los modelos administrativos, constituidos principalmente a partir de experimentos en empresas del sector privado, a los entes y organismos deportivos, desconociendo sus particularidades y abandonando la idea inicial de un grupo de personas, voluntarias del deporte, que están allí motivadas principalmente por un gusto común, más que por intereses mercantilistas de empresa.

Retomo la idea planteada al inicio del escrito, en la cual expreso mi reconocimiento a los dolientes del deporte, tanto estos que voluntariamente participan como aquellos que ven en el sector un espacio de logros y representatividad deportiva, la cual tiene mayor viabilización desde una planificación administrativa y organizacional.

Cierre

Para finalizar, el deporte visto como medio y fin se puede proyectar en el desarrollo nacional desde la perspectiva de la generación de em-

pleo y desarrollo económico, siendo esta una estrategia eficaz para la paz, la convivencia, la reconciliación y el desarrollo social, que a la vez contribuye con la promoción del desarrollo cultural, social y ambiental del país; garantiza derechos sociales e inclusión, facilitando espacios de diálogo a los actores del SND, y medios para la expresión de la diversidad y la multiculturalidad, hasta llegar —por último— a identificar y diseñar herramientas de gestión social acordes con el sector y con las políticas institucionales.

Tomando como punto para finalizar el escrito es importante referenciar investigaciones desarrolladas por el grupo de investigación GIGEDE, en las cuales se encuentra a grosso modo que los procesos de GTH se han adelantado de manera básica en el sector. A su vez el SENA, con respecto a la idoneidad y pertinencia en la formación académica de los colaboradores del sector, refleja que es débil, tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Personal idóneo	
Insuficiente	43%
Aceptable	38%
Suficiente	19%
Fuente: Coldeportes / Sena (2006).	

Adicional a ello, 43% de los entes deportivos departamentales manifiestan tener deficiente número de profesionales formados y capacitados en el área del deporte, la recreación y la educación física, para abordar los diferentes programas, proyectos y servicios que ofertan (Coldeportes / Sena, 2006).

Por esto, hablar de “profesionales del deporte” es poner en relieve la parte “organizada” de las fuerzas de trabajo utilizadas para ejecutar la actividad deportiva (Le Roux, Chantelat & Camy, 1999), que en el caso colombiano ha estado liderada por personas con gran voluntad y a la vez poca formación específica en el tema, poniendo principalmente su

experiencia a la orden de los entes y organismos deportivos. En el estudio de Coldeportes / Sena (2006) también se identifica que la vinculación de las personas en las diferentes organizaciones es:

Vinculación	Opciones y porcentajes
Tipo de vinculación	Nombramiento 45%
	Prestación de servicios 32%
	Contratos 23%
Tipo de contratación	Término indefinido 54%
	Término definido 48%
Dedicación	Por horas de servicio 38%
	Tiempo completo 36%
	Por tareas 10%
	Medio tiempo 9%
	Otros 7%
Fuente: Coldeportes / Sena (2006).	

Observando variedad en el tipo de vinculación laboral en el sector, se aprecia que las empresas tienen libertad para establecer relaciones contractuales con sus colaboradores.

Estas relaciones, así como la idoneidad de los colaboradores, no pueden dejarse al azar o a la conveniencia mediática, porque no fortalecen la Gestión del talento humano y en consecuencia a la organización deportiva, la cual es operada por seres humanos, capital intangible dentro de un mercado globalizado y competitivo, con urgencia de improntas que agreguen valor a lo que todo el mundo ofrece.

Referencias

Cardona Triana, C. P. (2013). Gestión del talento humano, un reto para las organizaciones deportivas. Ponencia presentada en el III Congreso de la Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva. Pereira: Kinesis.

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.
- Coldeportes / Sena (2006). *Caracterización ocupacional deporte, recreación y educación física*. Bogotá.
- Congreso de la República de Colombia (s.f.). *Constitución Política de Colombia 1991*. Recuperado de: http://cms-static.colombiaaprende.edu.co/cache/binaries/articles-186370_constitucion_politica.pdf?binary_rand=1416
- Decenzo, D. A. & Robbins, S. A. (2005). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Indeportes Antioquia (2010). *Plan decenal del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física para el desarrollo humano, la convivencia y la paz 2009-2019*. Bogotá: VirtualBox Imagen Comunicación.
- Le Roux, N.; Chantelat, P. & Camy, J. (1999). *Deporte y empleo en Europa*. Austria: Observatorio europeo del empleo deportivo.
- París Roche, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Solar, L. (2003). *Pierre de Coubertin, la dimensión pedagógica. La aportación del movimiento olímpico a las pedagogías corporales*. Madrid: Editorial Gymnos.