

## **PARTICULARIDADES DE LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ENTIDADES DEPORTIVAS**

### **Autores:**

Dr. Antonio J. Monroy Antón  
Universidad Francisco de Vitoria  
Bárbara Rodríguez Rodríguez  
Universidad Francisco de Vitoria

### **Resumen**

La política de recursos humanos en las entidades deportivas es distinta de la de cualquier otra organización. En este artículo se analizarán una serie de casos prácticos que demostrarán la necesidad de individualizar la política de recursos humanos en este sector económico, el del deporte, proponiendo un conjunto de medidas que, a priori, serían las más adecuadas para dichos casos.

### **Abstract**

The human resources policy in sport organizations is different from any other organization. This article presents a series of case studies that demonstrate the need to individualize the human resources policy in this economic sector, sport, proposing a set of measures which, apparently, would be the most appropriate for these cases.

**Palabras clave:** gimnasio, rendimiento, salarios, plantilla.

**Key words:** gym, performance, salaries, workforce.

### **1. Introducción.-**

La política de recursos humanos en las entidades deportivas difiere bastante de la de cualquier otra organización. Las peculiaridades de clubes, Federaciones y cualquier otra entidad ligada al mundo de la actividad física y del deporte obligan a realizar una serie de

ajustes y provisiones con el objetivo de evitar potenciales problemas que, inevitablemente, surgirían con las políticas tradicionales.

En este artículo se analizarán una serie de casos prácticos que demostrarán precisamente esa necesidad de individualizar la política de recursos humanos en esta área del deporte, proponiendo una serie de medidas que, a priori, serían las más adecuadas.

Antes de abordar esos casos prácticos, es conveniente señalar que no todas las organizaciones deportivas tienen la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos. Por ejemplo, un pequeño gimnasio con 5-10 trabajadores, una tienda familiar de venta de ropa deportiva o una empresa de entrenadores personales, formada por 3 socios y otros 4 entrenadores, serían casos claros en los que la existencia de este departamento no tendría mucho sentido.

Sin embargo, la cuestión cambia cuando la pregunta planteada es si resulta necesaria la gestión de los recursos humanos en una organización deportiva. En este caso, la respuesta, necesariamente, ha de ser afirmativa. Por pequeña que sea la organización y por muy cercanas que sean las relaciones entre los trabajadores -y esto incluiría a las empresas familiares-, siempre se deben gestionar los recursos humanos, con la finalidad de obtener de ellos el máximo rendimiento. Esa gestión, en casos como los citados, puede no corresponder a un departamento sino a una única persona, que puede ser el propio dueño de la empresa o el Presidente de la entidad.

## **2. Particularidades en las organizaciones deportivas.-**

Los recursos humanos en las organizaciones deportivas, como ya se ha indicado, deben ser tratados de forma muy distinta al resto de las organizaciones. Entre las peculiaridades de las organizaciones deportivas que deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar e implementar una correcta política de recursos humanos se encuentran las siguientes:

- Gran poder de negociación por parte de algunos grupos de trabajadores en ciertos casos (por ejemplo, clubes de fútbol o baloncesto de primera división).
- Jornadas de trabajo muy distintas del resto de empresas (cualquier deportista de alto rendimiento, que llegaría, como mucho y solamente en casos muy

determinados, a las 5 horas diarias, siendo lo habitual unas 2-3 horas de entrenamiento por día).

- Salarios, en ocasiones, muy elevados (por lo general, en aquellos deportistas que generan grandes ingresos por concepto de taquilla, marketing o televisión: fútbol, baloncesto, boxeo, motociclismo, automovilismo...).
- Alta rotación de personal en la mayoría de entidades (clubes deportivos de alto nivel, gimnasios, empresas de entrenamiento personal, empresas dedicadas a gestión de actividades extraescolares, etc.).
- Intrusismo difícil de controlar, al no existir una regulación específica que obligue a la titulación para ejercer en muchos campos (por ejemplo, en el de los gimnasios o entrenadores personales).
- Factores de motivación para el trabajador inexistentes en otros sectores (en ocasiones, la motivación puede venir en gran medida no por el salario, sino por factores meramente deportivos, como la posibilidad de conseguir títulos, que puede ser decisiva para que el trabajador se decida por una entidad en lugar de otra).
- Incentivos diferentes y casi imprescindibles (por ejemplo, primas por títulos en ciertos clubes deportivos).
- Necesidad de actualización de conocimientos continua (no se podría entender un trabajo de entrenador personal, entrenador de club deportivo, fisiólogo del deporte o incluso simplemente como comercial en una tienda de ropa deportiva sin estar actualizado en conocimientos).
- Evaluación del rendimiento distinta a la mayoría de los sectores (por ejemplo, se puede llevar a cabo la evaluación por resultados deportivos).
- Más posibilidades de conflicto por desigualdades entre trabajadores (como en los casos de deportistas-personal administrativo en clubes; comerciales-administrativos en empresas de venta de productos deportivos; titulados-no titulados en gimnasios y polideportivos; etc.).
- Necesidad de contar con una plantilla muy especializada (ya sean entrenadores, vendedores, jugadores, monitores...).

### **3. Casos prácticos: la importancia y el valor de los recursos humanos en la empresa deportiva.-**

La gestión de los recursos humanos siempre es importante, pero más aún en organizaciones que requieren personal muy especializado, como se ha comentado que

sucede en el sector del deporte. Sin embargo, en estas entidades se plantean en ocasiones problemas añadidos. Así, cabe preguntarse si en un club de fútbol de primera división son más importantes los jugadores, el Director deportivo que ha propuesto su fichaje o el Presidente, que es quien finalmente ha posibilitado con su gestión de la entidad el hecho de que se lleven a cabo (o la formación de los jugadores dentro del club que, en definitiva, sería una política de recursos humanos diferente pero igual de importante que los fichajes). Asimismo, se podría reflexionar sobre esas preguntas si, en lugar del club mencionado, se tratase de un club básico de esgrima, en el cual los tiradores son fácilmente sustituibles por otros de nivel similar.

La respuesta a esas preguntas no es única, y se puede decir que depende de cada caso particular y, sobre todo, de los objetivos de la organización.

A continuación se plantearán una serie de casos prácticos relativos al valor de los recursos humanos en entidades deportivas, con sus correspondientes comentarios a modo de “solución”, si bien, como se ha indicado, esa solución podrá variar en función de muchas variables.

**Caso práctico 1.-** Valorar una empresa de entrenadores personales en los siguientes supuestos:

- a) Sin personal (obviamente, no vale nada).
- b) Con los mejores “vendedores”, con más capacidad de convicción frente a los clientes, pero sin titulación ni experiencia.
- c) Con los mejores profesionales, con más años de experiencia, pero sin titulación universitaria.
- d) Con los mejores titulados, sin experiencia profesional.
- e) Empresa b) si los empleados no tienen ninguna cláusula de “permanencia” en la empresa.

Solución:

- a) En una empresa de entrenadores personales, la base de su valor son precisamente esos entrenadores, que son quienes dan sentido a la empresa. Sin ellos, obviamente, la empresa no vale prácticamente nada, pues por lo general sus

activos fijos serán mínimos (no sería necesaria ni siquiera una oficina física, ni un gimnasio o espacio para el entrenamiento si este se lleva a cabo a domicilio). Sin los entrenadores, además, la posibilidad de ingresos es nula, por lo cual las expectativas de obtener cualquier tipo de flujo de caja positivo en el futuro es, asimismo, cero, de donde se deduce que la empresa no tiene ningún valor salvo el de liquidación en caso de poseer algún bien material.

- b) En este caso, la empresa podría tener un cierto valor, incluso un valor alto. Sin embargo, esta situación podría cambiar radical y rápidamente si, un día determinado, cambia la normativa y se exige, por ejemplo, una licenciatura para poder desempeñar el trabajo de entrenador personal. A partir de ese momento, el valor de esa empresa se vería reducido dramáticamente, asimilándose a la situación anterior, pues se vería sin personal de la noche a la mañana. Por tanto, si un inversor deseara comprar esta empresa en la situación actual, debería ser cauteloso a la hora de ofrecer un precio alto.
- c) La valoración de la empresa, en este caso, se haría con criterios similares a los del caso anterior, pues la problemática es exactamente la misma.
- d) En este caso, la situación es precisamente la inversa. La empresa valdría poco actualmente, pero puede valer bastante en el futuro, sobre todo si el departamento encargado de ello saber formar correctamente a esos trabajadores para que adquieran la experiencia necesaria, que es lo único que les faltaría.
- e) En este caso, el valor de la empresa sería aún menor que en el caso b), puesto que al no tener ninguna cláusula de permanencia, los empleados podrían marcharse a otro sitio en el que les ofrecieran mejores condiciones, y la empresa pasaría a tener el valor nulo del caso a), al no tener recursos humanos disponibles y, por tanto, no poder generar ingresos.

Como conclusión, se podría señalar que, en ciertas entidades deportivas, los recursos humanos pueden ser casi el único valor de la empresa.

#### **Caso práctico 2.- Valorar un gimnasio:**

- a) Con monitores expertos, con titulación y grandes “vendedores”.
- b) Sin monitores.

Solución:

- a) Siguiendo los razonamientos empleados para la empresa de entrenadores personales del caso práctico 1, esta entidad valdría bastante, pues sus trabajadores han de ser, en principio, grandes generadores de ingresos. Sin embargo, puede tener el problema de que, si no cuentan con algún tipo de cláusula de permanencia o alguna motivación intrínseca o extrínseca para permanecer en ella, se puedan marchar y “llevarse” a los clientes, lo cual reduciría enormemente el valor de la empresa.
- b) En este caso, y al contrario que ocurriría en una empresa de entrenadores personales a domicilio, el valor es casi el mismo que en a), porque sus activos, aparte de los intangibles que representan esos monitores, son las máquinas, el local y los clientes, los cuales no solamente pueden estar atraídos por los monitores, sino también por las propias instalaciones, equipamientos y otras características del gimnasio (como la cercanía, etc.), y que seguramente no cambiarían a pesar de que los monitores fueran otros, como indica la experiencia real.

Sin embargo, como ya se ha dicho en reiteradas ocasiones, cada caso es particular y no se puede generalizar. Por ejemplo, ¿cuál sería el valor de la empresa del caso a) si estuviera en una población de 300 habitantes y a 30 km del pueblo más cercano? En ese caso, los monitores no valdrían apenas nada, pues sus posibilidades de generar ingresos se ven limitadas por el número de clientes potenciales, que son muy pocos. Por tanto, el valor de la empresa sería prácticamente el que se obtuviera de liquidar sus activos materiales.

Y es que en un negocio de este tipo, el activo principal no son los recursos humanos, sino los clientes. La cuestión es que esos clientes, si existen, pueden ir asociados al personal.

**Caso práctico 3.-** Valorar un club deportivo de primera división en los siguientes casos:

- a) Con la plantilla habitual que le ha llevado a mantenerse en esta categoría durante varios años.
- b) Sin jugadores, o con los del filial de tercera división.

Solución:

- a) Los jugadores son un activo básico para este tipo de clubes, y de hecho se incluyen como activo del mismo, al contrario que en cualquier otra empresa, donde los trabajadores, lógicamente, no son “bienes” del club. Por tanto, el valor del club, representado por esa serie de jugadores que han demostrado su capacidad para hacer que el club permanezca en lo más alto durante años, es bastante alto.
- b) Si ese club, de repente, se quedase sin jugadores, y tuviera que recurrir a los del filial que milita en la tercera división, su valor se reduciría muchísimo, porque lo más probable es que dichos jugadores no fueran capaces de generar lo mismo que los anteriores ni a nivel económico (ingresos por taquilla, publicidad, etc.) ni a nivel deportivo (títulos).

Es necesario en este punto hacer una puntualización. La plantilla de un club determinado tiene un valor para un socio del mismo (quizás incluso por encima del valor real de mercado, por motivos psicológicos o sentimentales), valor que sin embargo se vería reducido en caso de que el hipotético inversor fuera seguidor del club rival.

Por tanto, se puede concluir que el valor de los recursos humanos también puede depender de los gustos.

**Caso práctico 4.-** Valorar una empresa de producción de camisetas:

- a) Hechas con el mejor material y con unos trabajadores comprometidos con la empresa, que cobran un buen sueldo y están motivados, pero de marca desconocida.
- b) Hechas por menores de 14 años en China, en condiciones insalubres, pero de una marca muy conocida.

Solución:

- a) A priori, esa empresa no conseguirá tantos ingresos como la del apartado b), ya que la marca condiciona mucho las ventas. Por tanto, su valor será sensiblemente inferior.
- b) Evidentemente, esta empresa vale mucho más que la anterior, porque el valor no lo da el personal, sino la marca.

Se podría concluir, por consiguiente, que los recursos humanos no lo son todo a la hora de valorar ciertas empresas y que, en casos como este, de hecho, son algo secundario.

Sin embargo, y como casi siempre ocurre, es necesario particularizar cada situación. Si en el caso b), por ejemplo, se comenzara una campaña contra la empresa por utilizar mano de obra barata e infantil y las ventas se hundieran a consecuencia de ello, el valor de la empresa caería en picado, pudiendo incluso llegar a ser negativo en un hipotético caso en que no se vendiera nada y, sin embargo, se mantuvieran las deudas (pago a los trabajadores, indemnizaciones por despido, alquileres, suministros...).

**Caso práctico 5.-** Valorar un nuevo proyecto de empresa de organización de eventos deportivos para turistas dirigida por:

- a) El número 1 de la promoción de CC. Actividad Física y Deporte, con 4 carreras y con experiencia profesional en el área.
- b) El último de la clase, que hizo la carrera en 9 años, sin experiencia profesional... Pero cuyo padre es inmensamente rico y, además, todos los tour operadores de la ciudad venden paquetes turísticos por valor de varios millones de euros a sus empresas.

Solución:

Lógicamente, habría que contratar al empleado del caso b) como Director, pues las ventas iniciales estarían aseguradas... Sin embargo, a largo plazo, es posible que su falta de capacitación repercuta en esas ventas hasta el punto de reducirlas drásticamente. Por ese motivo, quizás convendría contratar al empleado del supuesto a) para que le ayude o, incluso, para que trabaje en un puesto más operativo, mientras el del supuesto b) se dedica a labores alejadas de la gestión de la empresa.

Lo que se desprende de este caso práctico es que, en entidades deportivas, hay que valorar todo lo relativo a las personas a la hora de contratar personal o de estudiar un proyecto, incluso las relaciones personales y demás.

**Caso práctico 6.-** Valorar una empresa distribuidora de productos deportivos por toda España que cuenta con:



- a) 2.000 transportistas en plantilla, con contrato indefinido.
- b) 50 transportistas en plantilla, con contrato de trabajo eventual y cuya permanencia media en la empresa es de seis meses.
- c) Una plantilla de 2.000 transportistas con contrato de trabajo eventual, cuya permanencia media en la empresa es de seis meses.

Solución:

- a) El problema de esta empresa es que si las ventas caen y hay que despedir a los empleados, esto costará mucho dinero. Por tanto, a la hora de comprarla, habría que ser conservador con el precio a ofertar.
- b) El problema, en este caso, es que la demanda aumente súbitamente y no se puedan cubrir por falta de plantilla disponible, perdiendo la ventaja competitiva.
- c) En este último supuesto, el problema que podría plantearse es que los transportistas no llegasen a formarse lo suficiente en el breve período en que permanecen en la empresa, disminuyendo la calidad del servicio y, en consecuencia, las ventas y el propio valor de la entidad.

Las conclusiones que se obtienen del análisis de este último caso práctico son dos:

- las plantillas grandes son potencialmente peligrosas.
- la excesiva rotación de personal hace perder valor a la empresa.

#### **4. Conclusión.-**

Las entidades deportivas son, si cabe, más peculiares que el resto de organizaciones de otros sectores en lo relativo a los recursos humanos. En ellas influyen muchos factores no existentes en otras y su valoración depende en gran medida, precisamente, de los recursos humanos, cosa que sucede en muy pocos sectores de la actividad económica. De este hecho se deriva que resulte especialmente complicada esa valoración, ya que no se puede generalizar, debiendo ser cada caso tratado de forma específica.

La correcta política de recursos humanos en este tipo de entidades, independientemente de quién la lleve a cabo –un departamento o una persona concreta- es clave, ya que de

ella dependerá el aumentar o disminuir el valor de la organización.

### **Bibliografía**

Chiavenato, I. "Administración de recursos humanos". McGraw-Hill. México. 2009.

Maristany, J.: "Administración de recursos humanos". Prentice Hall. Buenos Aires. 2000.