



DIRECCION DEL VOLUNTARIADO EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

JOAN RIERA RIERA
INEFC - Barcelona

Resumen

La estructura organizativa del deporte se sostiene gracias a la labor del voluntariado. La mayoría de los clubs deportivos, federaciones y comités organizadores de competiciones deportivas, están dirigidos por voluntarios. Asimismo, la enseñanza, la administración y la logística de la actividad deportiva suelen realizarla personal no remunerado. Finalmente, los deportistas, salvo unos afortunados en algunos deportes, tampoco reciben ninguna compensación económica por realizar su actividad. A pesar de la importancia de la aportación del personal voluntario en el deporte, raramente se ha abordado la dirección de estos recursos humanos. Por ello, en este trabajo intentaremos reflexionar sobre los elementos diferenciales de la dirección de este colectivo, proponiendo diversas estrategias para mejorar su desinteresada colaboración. A partir de la revisión de las características relevantes de la organización de las competiciones deportivas y de los clubs deportivos, se expondrán sugerencias para mejorar la estructura funcional, selección, formación, integración y motivación del personal voluntario.

Palabras clave: Recursos humanos, voluntarios, competiciones deportivas, clubs deportivos.

Abstract

The organising structure of sport is sustained thanks to the work of the volunteers. Most sports clubs, federations and organising committees of sports competitions, are managed by volunteers. At the same time, the teaching, administration and the logistics of the sporting activity are often carried by non-paid personnel. Finally, the sportsmen and sportswomen, except for the lucky ones in some sports, don't receive any financial compensation for their efforts. Despite the importance of the contributions of volunteers in sport, rarely has the managing of these human resources been studied. For this reason, in this study, we will try to reflect on the differential elements in the control of this collective body, proposing different strategies to improve their disinterested collaboration. Beginning with the revision of the relevant characteristics of the organisation of competitions and sports clubs, we will make suggestions to better the functional structure, selection, formation, integration and motivation of the volunteers.

Key words: Human resources, volunteers, sports competitions, sports clubs.

A los voluntarios olímpicos de Barcelona '92

La estructura organizativa del deporte, al igual que otras muchas actividades humanas (culturales, asistenciales, políticas, religiosas,...), se sostiene gracias a la labor del voluntariado. Puede sorprender que una de las actividades humanas más remuneradas como es el deporte profesional, esté gestionada por personal voluntario. La mayoría de los clubs deportivos,

federaciones y comités organizadores de competiciones deportivas, están dirigidos por voluntarios. Asimismo, la enseñanza, la administración y la logística de la actividad deportiva está realizada por personal no remunerado. Finalmente, conviene destacar que casi la totalidad de los deportistas no sólo entrenan y compiten sin ninguna compensación económica, sino que contribuyen a sufragar su actividad deportiva, y sólo son una minoría los deportistas y técnicos que, en algunos deportes, alcanzan la profesionalidad.

En el entorno deportivo se observa una tendencia a incrementar la profesionalización de los cuadros directivos, pero estamos convencidos que la inmensa mayoría de la actividad deportiva seguirá estando en manos voluntarias. Incluso en países avanzados como Alemania, se observa que la aportación gratuita de los miembros de los clubs deportivos es más de cuatro veces superior a la actividad remunerada (Heinemann (1993). Igualmente, la organización de las competiciones deportivas difícilmente podrán prescindir del personal voluntario.

Por ello, dada la importancia de la aportación del personal voluntario en el deporte, en este trabajo intentaremos reflexionar sobre los elementos diferenciales de la dirección de este colectivo. Por desgracia, existe una reducida bibliografía acerca del voluntariado en el deporte, y por tanto, los próximos comentarios provendrán primordialmente de nuestra experiencia con personal voluntario en la organización de competiciones deportivas y en la dirección de los clubs deportivos.

1. Consideraciones generales acerca del voluntariado

1.1. Características

Los voluntarios comparten una misma filosofía y tienen una cultura propia. Con independencia de los objetivos y de las características personales (edad, estudios, profesión,...), de la finalidad de la entidad en la que participan, de su función en la organización y de la duración de su compromiso, el personal voluntario tiene rasgos culturales comunes y *comparte una misma filosofía* acerca de su actividad. Estas características propias del voluntariado suelen ser diferentes de las del personal profesional.

Entre los rasgos propios de la actitud de los voluntarios destacaríamos los siguientes:

- Generosidad para ofrecer su actividad para conseguir un beneficio colectivo o de otra persona.
- Disponibilidad para ocupar sus períodos de ocio en actividades voluntarias.
- Alegría y satisfacción al cooperar con otras personas.
- Ofrecimiento desinteresado de colaboración y ayuda.
- Entrega, dedicación y compromiso para alcanzar el objetivo común.
- Subordinación del objetivo personal al colectivo.

1.2. Objetivos del voluntariado

Podría pensarse que al compartir una filosofía y una cultura los objetivos del voluntariado serían también similares, pero seguramente el abanico de objetivos es muy amplio. La idiosincrasia de la propia actividad voluntaria conlleva un número mayor de objetivos que la actividad profesional. Dado que se puede ser voluntario con independencia de la edad, género, estudios, profesión, experiencia o dedicación, los objetivos del voluntariado no están vinculados a la carrera profesional o a la compensación económica.

De acuerdo con su filosofía, los objetivos del voluntariado suelen ser sociales y humanitarios, pero cada voluntario puede tener intereses personales y profesionales concretos. Por tanto, es necesario que la *dirección conozca los objetivos de sus voluntarios y que contribuya para que puedan conseguirlos*. Los ejemplos siguientes, no agotan la riqueza de objetivos posibles:

- realización y satisfacción personal
- conseguir prestigio social
- compartir intereses
- sentirse miembro de un grupo
- relacionarse con personas afines
- integrarse en un barrio, ciudad, país, ...
- ayudar al necesitado
- adquirir experiencia para su futuro profesional
- aprender nuevas destrezas
- divertirse
- ...

1.3. Derechos y deberes del voluntariado

Así como existen leyes acerca de los derechos y los deberes de los trabajadores, el personal voluntario ha de tener unos derechos y deberes específicos que regulen su participación. Aunque la actividad del voluntariado no sea compensada económicamente, *su colaboración está sujeta a normas e implica la aceptación de unos compromisos*. Estas normas han de ser conocidas y aceptadas por el personal voluntario.

Una buena muestra de los límites de una actividad voluntaria es el decálogo de los derechos y deberes del voluntariado que participó en la organización de los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992.

1.4. Dirección de los Recursos Humanos voluntarios

Toda empresa dispone de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos que han de dirigirse y gestionarse. Por ello, al igual que la dirección de cualquier empresa dedica una especial atención a su personal para poder conseguir sus objetivos, los recursos humanos voluntarios también han de ser dirigidos y gestionados.

Podría pensarse que dado que la participación del voluntariado no conlleva una compensación económica, es innecesaria su dirección y gestión. Por el contrario, nuestra opinión es que precisamente *la falta de remuneración todavía hace más necesaria la dirección del personal voluntario*. Por consiguiente, los dirigentes de las entidades en las que participan los voluntarios deberán planificar los recursos humanos necesarios, seleccionar a los voluntarios para cada función, realizar su formación e integrarlos en la entidad, procurando mantener siempre su motivación para participar en la organización.

Entre las razones que justifican la dirección del voluntariado destacaríamos:

- El personal voluntario tiene unos derechos que han de ser protegidos y unas obligaciones que han de cumplirse.
- En muchas ocasiones el personal voluntario es el principal activo de la entidad.
- El voluntario tiene objetivos personales que han de ser respetados.
- La participación de voluntariado comporta gastos que pueden ser muy cuantiosos.
- Aunque la entidad en la que participan los voluntarios no tenga afán de lucro, la entidad ha de ser competitiva para poder alcanzar sus objetivos

2. Voluntariado en las organizaciones deportivas

La organización deportiva necesita de la contribución del voluntariado, como muestra el excelente resumen elaborado por *The Sports Council*, (1993). En un principio, parece que la actividad del voluntariado en el ámbito deportivo estaría justificada exclusivamente por razones económicas y, sería más deseable que toda la organización deportiva, tanto directiva como técnica, estuviera en manos profesionales. Sin embargo, a nuestro entender existen otros motivos que sugieren la conveniencia de que, al menos parte de los recursos humanos en las organizaciones deportivas, sean voluntarios.

En las entidades deportivas conviven personal altamente recompensado tanto social como económicamente, con personal que ofrecen su esfuerzo y su trabajo altruístamente. Justificaremos la convivencia de ambos recursos humanos al revisar los principales elementos que debería contemplar la dirección de los voluntarios en la organización de las competiciones deportivas y en la dirección de los clubs deportivos.

2.1. Dirección del personal voluntario en las competiciones deportivas

El deporte conlleva la organización de competiciones deportivas. La mayoría de las competiciones tienen una frecuencia periódica (anual, bianual, cuatrienal,...) y pueden ser locales, regionales o internacionales. En la organización de las competiciones deportivas participan las organizaciones deportivas (federaciones, comités olímpicos, asociaciones del deporte profesional,...) y las entidades del lugar donde se realiza la competición (clubs, ayuntamientos, gobiernos,...).

La organización y la operación de cualquiera de estas competiciones, incluso las de orden local y de deportes minoritarios, requieren la participación de personal voluntario. Aprovechando la experiencia de la eficaz y entusiasta participación de los voluntarios en los Juegos Olímpicos de Barcelona (Barenys y Riera, 1992; Cabanes, Garriga y Rajadell, 1994), analizaremos los aspectos organizativos más importantes que el comité organizador debería contemplar en relación a los recursos humanos voluntarios, así como las principales dificultades que suelen aparecer y podrían evitarse.

2.1.1. Organización del personal voluntario

Revisaremos las principales actividades que los dirigentes de las competiciones deportivas deberían realizar si desean disponer de recursos humanos voluntarios. Agruparemos las diferentes tareas directivas en relación a la estructura funcional, la planificación, la selección, la formación y la integración de los voluntarios en la operación.

a) Estructura funcional

Probablemente la definición de dependencias y funciones de todos los miembros sea el punto de partida de cualquier organización. Por ello, es fundamental que al constituirse el comité organizador de la competición se acote la estructura funcional durante la competición, delimitando las dependencias, las responsabilidades y las tareas del personal voluntario.

Al confeccionar la estructura funcional y definir las funciones del voluntariado en la competición es conveniente contemplar los siguientes aspectos:

- Diferenciar entre una competición periódica (cada fin de semana, cada temporada, varias veces cada año, cada dos años,...) y una competición ocasional. Si la competición es periódica, al realizar la estructura funcional y posteriormente seleccionar y formar el personal, deberían buscarse estrategias que permitieran aprovechar al máximo el personal profesional y voluntario, sus conocimientos y sus experiencias para las competiciones posteriores.
- Prever qué actividades pueden ser realizadas por personal voluntario y cuáles han de recaer en personas expertas. Seguramente, la dirección de la organización y la ejecución de la mayoría de las tareas puedan ser realizadas por personal voluntario, mientras que los aspectos técnicos, que difícilmente pueden ser enseñados y aprendidos en un período breve de tiempo, hayan de realizarlas personal especializado.
- Establecer una adecuada proporción entre personal remunerado y voluntario. Normalmente, la organización de cualquier competición requiere una disponibilidad horaria a la que raramente el personal voluntario puede comprometerse. Por ello, si no se dispone de un mínimo de personal al que se le pueda exigir una dedicación total, la organización se vuelve más compleja.
- Evitar que la elaboración de una estructura funcional se interprete como que unos mandan y otros sólo obedecen. Entre una organización caótica "entre todos lo haremos todo" y una autoritaria "aquí mando yo", cabe la alternativa satisfactoria de "cada persona hace su tarea y entre todos resolveremos los problemas e imprevistos".

b) *Planificación*

Después de delimitar las diversas funciones del personal que operará durante la competición, es necesario que la organización planifique múltiples aspectos en relación a los recursos humanos:

- Cuantificar el número de personas necesarias para cada período y función. Como toda organización, es conveniente acotar el número de personal lo más equilibradamente posible, evitando tanto el exceso (costes, dificultades de organización, falta de función, aburrimiento, estorbos, ...), como el defecto (jornadas largas, cansancio, sustitución de bajas por enfermedad o abandono, ...). Dado que la duración de la mayoría de las competiciones no suele ser prolongada, a menos que haya otras razones de índole local o social, *es preferible pecar por defecto que por exceso*.
- Identificar las características personales para realizar cada función: conocimientos técnicos, capacidades organizativas, edad, idiomas, dedicación previa, disponibilidad en la operación,.... Probablemente, un compromiso entre las dos máximas "casi todo el mundo puede realizar la mayoría de las tareas" y "algunas tareas requieren un bagage previo", será suficiente para establecer los criterios de selección.
- Programar las actividades necesarias para seleccionar el personal, establecer el calendario de incorporación, realizar la formación e integrar todo el personal en equipos que sean autosuficientes durante la competición.
- Prever todos los recursos logísticos que posibiliten y animen la actuación del personal de la organización: alimentación, transporte, acreditación, uniforme, obsequios, fiestas,...

c) *Selección*

Probablemente la selección del personal es el elemento crucial de toda organización. Por ello, aunque el personal sea voluntario, su colaboración parcial y su función limitada, una

adecuada selección es también fundamental para la organización de las competiciones deportivas.

Destacaríamos tres aspectos vinculados a la selección del personal voluntario: procedencia, criterios y procedimiento.

- **Procedencia.** Es conveniente que el voluntario, a ser posible, proceda de la propia ciudad en la que se realiza la competición. Además de las obvias razones económicas y logísticas (desplazamientos, alojamientos, alimentación, ...), es altamente conveniente que la población sienta como suya la organización de la competición. Si se consigue que las fuerzas vivas de la ciudad comprendan que un éxito organizativo es también un éxito para el barrio, ciudad y país organizador, su colaboración será total.
- **Criterios de selección.** Lógicamente el primer criterio de selección estará relacionado con las actitudes que todo voluntario debe tener: generosidad, entrega, alegría, objetivo colectivo,

Si reúnen las características propias del voluntariado, sería conveniente disponer de personal voluntario responsable, con una alta disponibilidad para participar en sucesivas competiciones, con conocimientos específicos de las tareas a realizar y con capacidad de adaptación ante las situaciones imprevistas. Por ello, los siguientes criterios para seleccionar el personal voluntario han de basarse en:

- la responsabilidad que han de asumir
- las perspectivas futuras de colaboración
- el tipo de tarea a desarrollar
- el grado de adaptabilidad a diferentes tareas
- **Procedimiento de selección.** El camino más sencillo para seleccionar la mayoría de los voluntarios parte de la publicidad local, una información colectiva y rigurosa a las personas interesadas, la comprobación de reunir los requisitos y tener la disponibilidad suficiente y, finalmente la aceptación del voluntariado para participar. En muchos casos, la información y la vivencia de los propios voluntarios es la mejor vía para incorporar a nuevos voluntarios.

No obstante, para las funciones clave dentro de la organización, especialmente si deben dirigir personas, es altamente recomendable realizar entrevistas personales para conocer si cumplen los requerimientos fijados y para afianzar su compromiso con la organización. El contacto personal y directo favorece la integración en la dirección de la organización.

d) *Formación*

Los voluntarios seleccionados suelen tener un total desconocimiento de la organización de la competición y de lo que se espera de ellos. Por tanto, al igual que cualquier profesional, el comité organizador ha de procurar que el personal voluntario conozca claramente:

- su dependencia
- los recursos que ha de utilizar
- el objetivo a conseguir
- las funciones que ha de realizar.

Para cada colectivo deberá determinarse el contenido, la duración, el lugar, el período y la persona responsable de la formación. Como el número de personas involucrado puede ser numeroso y el tiempo disponible muy reducido, conviene seguir los siguientes principios:

- empezar la formación por los colectivos con un período de enseñanza más largo.

- preferir los aspectos prácticos a los teóricos.
- formar en más de una tarea para posibilitar sustituciones y ayudas.
- dar más importancia al conocimiento de los objetivos que a la forma de conseguirlos.
- formar muy brevemente en el aula y, tan pronto como se pueda, entrenar en una situación lo más similar posible a la que realizarán durante la competición.

e) *Integración en la organización y la operación*

Finalmente, la selección y la formación aislada de cada colectivo no es suficiente para que la organización de la competición sea efectiva. Para ello, es necesario que todo el personal se integre en equipos cohesionados y, en buena parte, autosuficientes durante la operación.

A pesar de que la ilusión y la entrega del personal sean altas, la integración de equipos humanos siempre requiere un período de adaptación y de mutuo conocimiento de las funciones y de las características personales de todos los componentes del equipo. No es, por tanto, extraño que aparezcan algunos problemas o roces entre el personal, que pueden agudizarse en las competiciones por:

- intereses diferentes entre el personal voluntario y el profesional
- escasa formación del voluntariado
- rapidez de actuación en periodos críticos de la competición
- presión ambiental generada por los usuarios de la competición: deportistas, entrenadores, directivos, periodistas,...

No obstante, la confluencia de la ilusión de los voluntarios y el conocimiento de los profesionales, suele ayudar a resolver pequeños problemas operativos y de relaciones personales. Si la selección de los responsables de los equipos humanos ha sido satisfactoria, el equipo aprenderá a trabajar rápidamente como una unidad eficaz.

2.1.2. Principales problemas

El principal problema del personal voluntario es similar al de cualquier trabajador en las empresas: la desmotivación. Todo voluntario, al igual que toda persona que empieza a trabajar, está altamente motivado e interesado en participar en la organización de la competición.

Por desgracia, siempre hay aspectos que contribuyen a socavar el interés del personal voluntario. Podría pensarse que la principal causa de la desmotivación del voluntariado es la falta de compensación económica, pero la experiencia demuestra que el *incumplimiento de los compromisos* de la organización y los *agravios comparativos* entre los propios voluntarios, son las principales causas que generan el desasosiego y el abandono del personal voluntario.

El incumplimiento de los derechos de los voluntarios (indefinición de las funciones a realizar, malos tratos, alimentación deficiente, transportes inadecuados, esfuerzo excesivo, falta de períodos de descanso, uniforme inadecuado,...) son fuente de numerosos problemas. Asimismo, las diferencias en el trato y en la repartición de obsequios y privilegios, generan también múltiples conflictos.

Es más difícil retener que incorporar nuevos voluntarios. Por consiguiente, el comité organizador deberá cuidar estos "pequeños detalles" para conseguir retener y mantener motivado al personal voluntario, garantizando su participación futura y aprovechando su experiencia para la organización de las competiciones siguientes.

2.2. Dirección del personal voluntario en los clubs deportivos

El club deportivo es la base del deporte en la mayoría de países. Aunque hay una amplia diversidad entre los clubs deportivos en relación a los objetivos, instalaciones disponibles, grado de profesionalización o el número socios, hay un elemento común a todos ellos y que constituye su esencia: la competición deportiva. El Club, involucra a un gran número de personas de diversos colectivos: socios, directivos, deportistas, entrenadores, preparadores físicos, psicólogos del deporte, padres, personal de las instalaciones,... Cada Club ha de gestionar estos recursos humanos para alcanzar los diferentes objetivos de la entidad: deportivos, sociales, recreativos,...

Sin embargo, a pesar de la importancia que tiene los clubs en la estructura organizativa del deporte, de que en ellos participan multitud de personas, algunos gestionan abundantes recursos económicos y disponen de amplias instalaciones, una inmensa mayoría están dirigidos por personal voluntario. A excepción de los clubs que se constituyen como empresas de servicios para los abonados, los directivos de todos los restantes clubs no suelen estar profesionalizados. En algunos de ellos se da incluso la paradoja de que personal voluntario dirige a entrenadores y deportistas altamente profesionalizados.

Por consiguiente el club deportivo constituye otro claro ejemplo de la estrecha vinculación entre deporte y voluntariado (Moreno, 1992). Por ello, comentaremos brevemente diversos aspectos relativos a la organización de los recursos humanos en los clubs. Centraremos nuestra exposición en los socios que actúan como directivos de la entidad, aunque podríamos extender nuestro análisis a los restantes miembros que en la mayoría de clubs tampoco están profesionalizados: entrenadores, deportistas, padres,...

2.2.1. Organización

Tal como afirma Gibert (1989) los clubs han de poner a prueba su credibilidad y para ello es necesario que utilicen las modernas técnicas de dirección, y de forma especial, la mejora de sus recursos humanos. En la misma línea, Houel (1989) concluye que la dirección de los clubs ha de evolucionar, y pasar *de presidir a dirigir el club*, opinión compartida por varios directivos como se refleja en Chateaufort (1990). Asimismo, Chazaud (1993) mantiene que la dirección deportiva debe evolucionar del voluntarismo al modelo organizacional de la empresa.

Las diferencias de organización entre los diferentes clubs deportivos es tan variada como la existente entre las empresas. No obstante, así como las empresas tienen características organizativas similares derivadas de la profesionalización de los directivos y de la búsqueda del beneficio económico, podemos afirmar que los clubs tienen también peculiaridades organizativas propias vinculadas a la dedicación voluntaria de los directivos y a la búsqueda de los éxitos deportivos.

Dentro de estas características organizativas comunes, aquí comentaremos las que se refieren a los recursos humanos voluntarios y de modo especial, a los responsables de la dirección y la gestión de los clubs deportivos (ver los excelentes brevarios elaborados por *The Sports Council*, 1993). Abordaremos las principales tareas que los dirigentes deportivos podrían realizar para aprovechar los recursos humanos de su club, sus propios socios, para conseguir los objetivos de la entidad.

a) Estructura funcional

Bastantes clubs deportivos no disponen de una estructura organizativa delimitada y si la tienen, muy a menudo es funcionalmente inestable. Las razones de esta precaria situación son la falta de profesionalidad de sus dirigentes, la incertidumbre de los resultados deportivos, los cambios de intereses de los socios del club y las oscilaciones de los recursos económicos. A pesar de estas dificultades, *los clubs han de procurar que su organización sea eficiente y competitiva.*

Aunque existen unos requisitos legales mínimos acerca de la composición de la Junta Directiva de los clubs deportivos, cada club tiene objetivos y recursos diferentes. Consecuentemente, aunque se aprecia en los clubs la tendencia a contratar a un responsable profesional (Matthews, 1984), no existe una estructura funcional ideal y común para todos los clubs, por lo que cada club debería encontrar la que mejor se adapta a sus necesidades. No obstante, pueden sugerirse diversos elementos que deberían considerarse al determinar la estructura organizativa del club:

- ha de ser consecuente con su filosofía, sus objetivos y sus recursos.
- ha de situarse en un punto medio entre los dos peligrosos extremos: el asambleísmo (todos opinan, deciden y actúan) y la dirección personalizada (una sola persona, o un grupo reducido, decide y ejecuta).
- ha de poder cambiar fácilmente para poder hacer frente a las situaciones imprevistas y adecuarse a la propia evolución del club y de su entorno social y deportivo.
- ha de disponer de un grupo de personal profesional (gerente, técnicos, administración, mantenimiento,...) que garanticen el funcionamiento diario del club.
- ha de definir explícitamente las responsabilidades y dependencias de todo el personal, en especial de las personas que pueden asumir múltiples funciones: directivo, padre, socio, delegado de campo, entrenador,...
- ha de fijar claramente la duración del período por el que los socios se comprometen a realizar las tareas asignadas (temporada, un ciclo directivo, actividades puntuales,...).
- ha de establecer mecanismos de elección de la Junta que procuren evitar su total renovación en cada ciclo directivo, y pueda combinarse la experiencia con ideas nuevas.
- ha de procurar que el número de miembros de la Junta no sea excesivo, ya que las reuniones serían poco operativas, ni tampoco demasiado reducido ya que conviene involucrar a bastantes personas en las tareas directivas.
- ha de contemplar una periodicidad regular de reuniones de la Junta, que sea asumible por sus miembros, evite las pérdidas de tiempo y permita seguir de cerca el funcionamiento del club.

b) Planificación

Los clubs deportivos no suelen realizar una planificación minuciosa de sus necesidades de recursos humanos. A excepción quizás de la previsión de técnicos y deportistas, en los clubs raramente se evalúan las necesidades futuras de recursos humanos voluntarios: socios, usuarios, directivos, delegados, acompañantes de equipo, ...

Sin embargo, para que el club pueda funcionar correctamente, es conveniente que se estimen todas las necesidades de personal, tanto de profesionales como de voluntarios. Muchos de los problemas organizativos y económicos de los clubs provienen de la falta de previsión, por exceso o por defecto, acerca de la cantidad y diversidad de personas involucradas en el club: instalaciones deportivas sobresaturadas o sobredimensionadas, oferta deportiva demasiado restringida, sede social insuficiente o inapropiada para el tipo de socios,...

Para poder evaluar las necesidades futuras de recursos humanos, es imprescindible que previamente se delimiten las características de los usuarios del club (socios, abonados, familias, alumnos,...) y se definan los servicios que el club quiere y puede suministrar (formación deportiva, entrenamiento y competición deportiva, práctica deportiva, salud, relaciones sociales,...).

A partir de la definición de la imagen que se quiere dar del club, se podrán estimar diversos aspectos relevantes:

- el número óptimo de socios o abonados para aprovechar al máximo las instalaciones
- las características personales y sociales de los usuarios de los servicios
- las funciones directivas y por tanto, la composición de la Junta Directiva
- las necesidades de administración y mantenimiento
- las características de los técnicos deportivos (formación, remuneración, dedicación,...)

Con esta información podrá estimarse el presupuesto anual del club, delimitar las cuotas (individual, familiar,...) y los costes de los servicios, así como las necesidades de obtención de ingresos regulares y atípicos: publicidad, organización de competiciones, escuela deportiva,...

c) Selección

Aunque podría parecer que el club debería dar la bienvenida a cualquier persona interesada en sus servicios, es muy conveniente afinar la selección para garantizar un futuro sin problemas. Por ello, una de las principales tareas de la directiva será cuidar la selección del personal del club, que abarca tanto a los deportistas, técnicos y profesionales, como a los propios socios.

No analizaremos las características de la selección de los profesionales del club ya que son similares a las de cualquier empresa, pero con las peculiaridades inherentes al entorno deportivo. Sin embargo, *la selección de los socios de los clubs ha de abordarse con la misma seriedad que cualquier empresa escoge y promociona a sus directivos y técnicos*, ya que no debe olvidarse que los socios serán los futuros directivos del club.

Por ello podemos sugerir diversas actividades directivas para seleccionar a los socios:

- elaborar una campaña, dentro de la zona de influencia del club, para captar aquellos socios que reúnan las condiciones estipuladas y a quienes el club desea ofrecer sus servicios.
- establecer los dispositivos pertinentes para que todas las personas que se dirijan al club para obtener información, sean atendidos personalmente por directivos especializados en esta tarea.
- diseñar una campaña entre los socios para que animen a sus familiares, amigos y compañeros a afiliarse al club.
- establecer un plan de comunicación interno, que permita conocer los intereses de los socios e identificar a aquellos que desean participar en la dirección de la entidad, y que pueden ser adecuados para responsabilizarse de las diferentes funciones directivas del club.
- prever la necesaria rotación de las funciones directivas, así como la renovación parcial y regular de los cargos directivos de la Junta.
- buscar y promocionar entre las personas relacionadas con el club, especialmente entre los padres de los deportistas en formación, para que colaboren en las tareas directivas.

d) Formación

Al igual que en cualquier entidad, los clubs deportivos han de prestar especial atención a la formación de todo el personal. Por tanto, ha de planificarse la formación de los depor-

tistas, del personal de administración y servicios, de los técnicos deportivos y de los socios y usuarios.

Escapa de los objetivos de este trabajo abordar la formación deportiva, tanto de los técnicos como de los propios deportistas. Por ello, nuevamente nos centraremos exclusivamente en la formación de los socios y usuarios de los servicios del club. A pesar de que la mayoría de los clubs no disponen de un plan de formación para sus socios y usuarios, creemos muy conveniente llevarla a cabo para favorecer su rápida integración en la dinámica del club.

Por ello, sugerimos que la dirección realice diversas actividades encaminadas a mejorar la información general sobre el club, así como una formación específica para sus socios-directivos:

- elaborar un plan de acogida del nuevo socio, usuario, técnico y deportista, que le informe de la historia del club, su filosofía, sus objetivos y sus peculiaridades culturales.
- establecer mecanismos para que los usuarios reciban información acerca de los servicios del club, su disponibilidad y las normas de utilización.
- diseñar canales de comunicación eficaces entre la directiva y los socios del club, que informen sobre la programación de actividades y permitan al socio manifestar sus opiniones.
- fomentar la participación del socio en las asambleas, favoreciendo la sincera y profunda discusión de los temas organizativos de la entidad.
- estimular la convivencia entre los socios mediante la programación de diversos actos sociales y culturales.
- fomentar la formación en habilidades sociales de todo el personal que tiene un contacto directo con el público.
- disponer de un plan especial que permita conocer los motivos de los socios que abandonan el club.

e) Integración en la organización

La voluntad de participar y la formación de los socios-dirigentes no garantiza que el club funcione eficientemente. Son muchos los problemas que afectan a la marcha diaria del club y que pueden conllevar crisis en la organización. Los resultados deportivos y la inestabilidad financiera suelen ser las principales fuentes de conflictos. La falta de profesionalización de los directivos y la enorme repercusión social de sus decisiones, agravan el conflicto y dificultan la posibilidades de encontrar soluciones adecuadas.

Sin embargo, a pesar de las dificultades mencionadas, la "organización club deportivo", y no sólo las personas que lo integran, ha de aprender a aprender y ser capaz de aprovechar la experiencia de sus éxitos, conflictos y fracasos para hacer frente a las situaciones nuevas. Es imposible prevenir y evitar todas las situaciones conflictivas, y por tanto el club ha de aprender a trabajar en equipo para encontrar la mejor solución en cada momento (Senge, 1990).

Para conseguir que el club funcione como un equipo, los principios serían similares a las de cualquier entidad que deseara ser competitiva:

- Globalidad: no pueden resolverse los problemas si no se tiene una perspectiva amplia que incluya la cultura y los objetivos de la entidad.
- Especificidad: aunque los clubs suelen tener problemas similares, las características del club y de su entorno son específicas. Por ello, es necesario concretar los aspectos conflictivos de cada club.
- Simplificación: todos los problemas no pueden abordarse simultáneamente. Es necesario identificar los más relevantes, ya que si estos se solucionan, los restantes suelen resolverse rápidamente.

- Eficacia: existen múltiples caminos para afrontar los problemas. Por ello, el principal criterio para escoger qué alternativa es la mejor, es su facilidad de aplicación.

Para que los clubs puedan llevar a cabo esta tarea, *puede ser conveniente que inicialmente los directivos reciban un asesoramiento organizativo externo*. La proximidad, inmediatez e involucración de los directivos puede dificultar la identificación de la raíz de los conflictos. Además, a pesar de que se determinen correctamente los objetivos, puede ser que a los directivos del club les falten las habilidades sociales para conseguirlo. Progresivamente, la ayuda externa ha de disminuir para que el equipo directivo sea capaz de resolver los problemas por sí mismo.

2.2.2. Principales problemas

Nuevamente, los principales problemas de la participación de los voluntarios en la dirección del club están relacionados con el mantenimiento de su motivación. Los fracasos deportivos y la quiebra financiera de la entidad, no suele ser la causa del abandono de las tareas directivas, sino todo lo contrario. Son precisamente los períodos de crisis del club, ante un peligro real del club, cuando el socio-dirigente encuentra más oportunidades para participar en las tareas relevantes.

En cambio, genera mucha más desmotivación las *discrepancias en la filosofía y los objetivos del club*, así como la *transgresión de las normas previamente acordadas*. Cualquier cambio importante en la filosofía o los objetivos derivados por la propia dinámica del club o una interpretación dudosa ocasionada por una definición deficiente, suelen ser un motivo de frecuentes conflictos. A menudo los socios discuten acerca de pequeñas decisiones de la vida diaria del club, pero implícita o explícitamente se refieren a los principios básicos de la entidad: profesionalismo/amateurismo, competición/práctica deportiva, élite/popular,...

Asimismo, cualquier transgresión de las normas que puedan ser valoradas como favoritismos, ocasiona múltiples problemas. La aplicación de criterios para la selección de deportistas, las sanciones deportivas o la autorización de ciertas actividades de los socios, suele ser fuente de continuos conflictos.

Por tanto, será tarea de la directiva aunar todos los esfuerzos a su alcance para conseguir mantener los principios esenciales del club, y si han de cambiarse, planificar las estrategias necesarias para perder el menor número posible de socios disidentes.

3. Conclusiones

Sabemos que, las propuestas anteriores están lejos de poder ser aplicables en la mayoría de los clubs y entidades deportivas. No obstante, en la actualidad las organizaciones deportivas necesitan de personal voluntario, y las perspectivas apuntan a que esta necesidad se mantendrá en el futuro. Además, se observa una tendencia a la profesionalización del deporte, tanto de los deportistas y técnicos, como de los directivos. Por tanto, en las organizaciones deportivas confluirán personal voluntario y profesional.

Para que el funcionamiento de estas entidades sea lo más eficiente posible es necesario que se integren ambos colectivos y que aprendan a trabajar conjuntamente. Para conseguirlo, es imprescindible que la dirección de los clubs, las competiciones y las entidades deportivas, dediquen la suficiente atención a la dirección de los recursos humanos de sus organizaciones (Riera, 1985), y de forma especial a su personal voluntario.

Referencias

- Barenys, J.I. y Riera, J. (1992). Voluntarios en la tecnología de los Juegos Olímpicos. *CHIP*, 127, 64-67.
- Cabanes, V. Garriga, F. y Rajadell, M. (1994). Los recursos humanos en el sistema de gestión de resultados de Barcelona'92. *Capital Humano*, 69, 16-24.
- Chateaufreynaud, Y. (1990). *Les hommes du club, dirigeants et techniciens: Responsables ou otages?*. Bordeaux: Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitania.
- Cleave, S. L. (1984). *Managing the Sport Club Program: from theory to practice*. Illinois: Stipes.
- COOB'92. (1992). *Manual del voluntario olímpico*. Barcelona: COOB'92.
- Gibert, E. (1989). Le Club Sportif au quotidien: mythes, réalités, project. En Chateaufreynaud, Y. (Ed.), *Le Club Sportif au quotidien. Mythes, réalités, project*. Aquitaine: Maison des Sciences de l'Homme.
- Heinemann, K. (1993). La situación del Asociacionismo Deportivo en Alemania, presente y futuro. *3os Encuentros de Política Deportiva*. Barakaldo, 6-7 de mayo.
- Huel, J. (1989). Le Club, entreprise de l'esport? a quelles conditions? est-ce souhaitable? En Chateaufreynaud, Y. (Ed.), *Le Club Sportif au quotidien. Mythes, réalités, project*. Aquitaine: Maison des Sciences de l'Homme.
- Chazaud, P. (1993). La difficile évolution du bénévolat sportif vers le management. En Loret, A. (Ed.), *Sport et Management. De l'éthique à la pratique*. Paris: Dunod.
- Matthews, D.O. (Ed.) (1987). *Managing Collegiate Sport Clubs*. Champaign, Illinois: Leisure Press.
- Moreno, A. (1992). El asociacionismo deportivo en España. *Infancia y sociedad*, 13, 61-72.
- Riera, J. (1985). *Introducción a la Psicología del deporte*. Barcelona: Martínez Roca.
- Senge, P. (1990/1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granika.
- The Sports Council. (1993). *Getting things done. Recruiting and training volunteers for a sports organisation*. London: The Sports Council.
- The Sports Council. (1993). *Running meetings. Chaining a sports organisation*. London: The Sports Council.
- The Sports Council. (1993). *Running a club. The role of the Secretary in sports organisations*. London: The Sports Council.