

2. HABILIDADES SOCIALES Y PROFESIONALES EN LA INCORPORACIÓN A UN PUESTO DE GESTIÓN DEPORTIVA

El puesto de trabajo de "gestor deportivo" constituye el nexo de unión entre las características de la organización deportiva (equipo, club o sección deportiva) y de las personas que forman parte de la misma y a las que ésta presta sus servicios. Por esta razón, cuando una persona es designada para ocupar este puesto de trabajo, resulta conveniente que éste se diseñe en función de:

- los objetivos y demandas de la organización
- las características y expectativas del personal de la organización (ej. personal técnico, administrativo, de mantenimiento, ...)
- las características y expectativas del personal receptor del servicio de la organización (ej. jugadores, padres de los jugadores, personal vinculado a la federación, ...)
- las expectativas de la persona de la cual la persona que desempeñe este puesto dependerá jerárquicamente
- las características y expectativas de la persona que va a desempeñar este puesto de trabajo

El puesto de trabajo es la unidad mínima en que se subdivide la ejecución del trabajo y, normalmente, comprende el conjunto de tareas homogéneas asignadas a un trabajador o a varios que se turnan para su realización (A. Fernández, 1990). La descripción de un puesto comprende tres partes: identificación, funciones y tareas, y requerimientos (ver tablas 1, 2 y 3).

La información referente al apartado de funciones y tareas ("qué" hace o tiene que hacer, y "cómo" lo hace o lo tendría que hacer) procede de las expectativas que sobre el desempeño de un puesto de trabajo tienen las personas vinculadas a la persona que lo ocupa y las de ella misma. Cuando tiene lugar una coincidencia plena entre lo que un trabajador hace, lo que éste piensa que tiene que hacer y lo que las personas relacionados con su trabajo piensan que tiene que hacer, es entonces cuando se está en las condiciones ideales para determinar la descripción de dicho puesto de trabajo. En caso contrario, se está en una situación de "conflicto de rol", la cual se caracteriza precisamente por la existencia de expectativas no coincidentes o contradictorias entre lo que el trabajador hace y lo que él mismo u otras personas relacionadas con su trabajo opinan que tendría que hacer.

Por todo lo anterior, parece conveniente llegar al máximo grado de acuerdo entre todas las partes implicadas cuando: o bien se incorpora un nuevo puesto de trabajo a una organización; o bien, una persona pasa a ocupar por primera vez tal puesto de trabajo.

Una vez finalizados los procesos de negociación entre el candidato al puesto de "gestor deportivo" y la organización deportiva, así como los concernientes al análisis y descripción de este y del resto de los puestos de la organización, concluyendo con el establecimiento del organigrama que refleja las relaciones estructurales y funcionales entre todos ellos, llega el momento de la incorporación a la organización y al desempeño real en la misma.

Es obvio que "una mala entrada" puede generar rechazo y desconfianza en los miembros de la organización así como en las personas que reciben sus servicios; y, por el contrario, "una buena entrada" puede poner las bases para la colaboración a corto plazo con el recién llegado o recién promocionado.

El que durante el proceso se haya informado e incluso solicitado algún tipo de colaboración a las "partes implicadas" (ej. en el supuesto presentado en esta documentación: al resto de responsables de la federación, a los responsables de los clubs de la región, al cuerpo técnico de la escuela de tenis, ...) puede facilitar que la incorporación del nuevo responsable se perciba no tan "adjudicada" y sí más considerada y respetuosa. Por otra parte, esta "buena entrada" podrá facilitarse todavía más si tanto los "clientes internos y externos" perciben que el nuevo gestor deportivo:

- Pretende tener en cuenta sus deseos y necesidades (expectativas).

- Muestra disponibilidad para escuchar y conocer sus propuestas y quejas.
- Manifiesta la importancia de la contribución de todos para la consecución de los objetivos de la organización.
- Expone un programa de actuación concreto, en el que existe coherencia entre objetivos y actuaciones encaminadas a la consecución de los mismos, y en el que se muestra que con ello el objetivo esencial es el beneficio de todas las partes implicadas.

Para que esta percepción se genere en los trabajadores, es necesario que medie un proceso de comunicación a través del cual éstos tengan la oportunidad de recibir al nuevo responsable. Aunque todo esto pueda parecer obvio, la realidad muestra numerosos ejemplos en los que la incorporación de un trabajador a una organización se ha hecho "a calzador" porque "al de arriba se le ha ocurrido que convenía o que hacía falta" y, en definitiva porque "¿por qué hay que consultar, preguntar o informar sobre estas cuestiones?". Sin duda, una buena incorporación del nuevo responsable supone, a corto plazo, un cierto coste al tener que preparar la estrategia, quizás elaborar algún documento por escrito (ej. para enviar a medios de comunicación, o en una circular a los jugadores o padres de los mismos, ...), utilizar tiempo para convocar reuniones en las que el nuevo responsable se dé a conocer personalmente, etc. Sin embargo, ¿compensa el coste a medio y/o largo plazo que puede tener el prescindir de este proceso?