

La ilusión de los objetivos

Fernando Moroni

Secretario General del Club Atlético Huracán



Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires

Fuente: Revista Consejo Año IX – Nº 55 – Octubre 2019 – ISSN 1851-6610



Sería muy presuntuoso elaborar una idea acabada acerca de los desafíos de gestión en entidades deportivas, atendiendo a dos consideraciones determinantes: las particularidades de cada deporte, que como institución atraviesa a las organizaciones que lo representan, y lo sesgado que podría parecer mi enfoque –a partir del cargo que desempeño desde 2011– en un “club de fútbol”.

No obstante, explicaré lo que entiendo se trata de la definición estratégica más trascendente en este contexto volátil, incierto y ambiguo; esta es: gestionar la complejidad para lograr condiciones de viabilidad y gobernabilidad en las organizaciones.

Las entidades deportivas, como cualquier organización sociotécnica compleja, generan sus propias coherencias internas, que terminan definiendo su identidad y afectando sus transformaciones en el tiempo (esto hace que podamos pensar en todas las características que las distinguen, que las diferencian, que las particularizan). Hay un universo de significaciones que hace único a Huracán; que hace únicos a todos los “clubes de fútbol” y que hace únicas a todas las entidades deportivas.

A partir de lo anterior, el enfoque de la complejidad desde la autoorganización define un nuevo concepto de lo que normalmente reconocemos como uno de los elementos constitutivos de cualquier tipo de estructura organizacional: los objetivos. Seguir sosteniendo que todos los miembros de una organización piensan por igual en el cumplimiento de los objetivos sería admitir el predominio de la racionalidad en sus conductas; casi como pensar en la existencia de cierta pasividad orientada hacia la efectividad plena. Explicar que la viabilidad se sostiene persiguiendo objetivos significa interpretar la dinámica organizacional solo desde la previsibilidad; por eso, el título de este artículo.

Las entidades deportivas generan sus propias coherencias internas

En los clubes que prioritariamente se dedican al fútbol profesional, en el resto de las entidades deportivas, y en toda organización que se precie de tal, debemos considerar los objetivos como la resultante de las relaciones entre los miembros y sus acuerdos, y no solo como una definición previa que condiciona o determina (sin perjuicio de reconocer la existencia de objetivos múltiples, con anclaje en los roles asumidos en distintos ámbitos).

Propongo entender la viabilidad de la organización (deportiva en nuestro caso) a partir de una visión comprendida, compartida y comprometida. Para completar la definición estratégica en ciernes, vamos a recurrir a la política, que nos va a permitir entender la gobernabilidad.

En la gestión de un club, donde aparece una inquietante diversidad de *stakeholders* (desde los socios y los empleados hasta la Asociación del Fútbol Argentino y la Superliga Argentina de Fútbol, pasando por los *sponsors*, los deportistas y los sindicatos, entre muchos otros), entendemos la política como un proceso de construcción colectiva que reconoce y prioriza múltiples demandas (esto incluye, por cierto, la generación de acuerdos, alianzas y pactos). Ello, sin perjuicio de aceptar que, en el caso particular del fútbol, la figura jurídica de los clubes es la asociación sin fines de lucro, en medio de un negocio que, muchas veces, mueve grandes sumas de dinero. Pero los clubes no son empresas.

Entonces, la gobernabilidad exige hacer gestión de un modo diferente. Coordinar capacidades para establecer y restablecer relaciones internas (cohesión) y externas (adaptación), generando y manteniendo activo un espacio de participación y debate (consenso).

La figura jurídica de los clubes de fútbol es la asociación sin fines de lucro, aunque éstos muevan grandes sumas de dinero

Un club es gobernable porque, en el marco de la cohesión, la adaptación y el consenso, se logra equalizar intereses diversos (muchas veces complementarios, muchas otras veces, antagónicos).

Nobleza obliga aclarar que *governance* (tal su origen anglosajón) permite elegir entre la concertación y la negociación o la jerarquía y la imposición. Una elección construye relaciones de confianza; la otra, relaciones de control.

Viabilidad y gobernabilidad son, entonces, las premisas básicas que permiten potenciar las capacidades existentes en función de la intensidad de la motivación, el valor del objetivo y su probabilidad de ocurrencia, conformando equipos de trabajo eficaces que den cuenta de acciones y actividades coordinadas y colaborativas.

El desafío actual de las entidades deportivas, luego de garantizar estas condiciones necesarias, es, en definitiva, gestionar la complejidad; comprender la dinámica de lo imprevisto y lo impensado.

Las organizaciones funcionan a partir y a través de diversos intereses, múltiples objetivos y subculturas diferentes hacia adentro, y de dispares escenarios políticos, sociales, culturales, económicos y financieros hacia afuera.

Es cierto que estos entornos inciertos exponen a estas entidades a situaciones de crisis, catástrofes o colapsos. Pero no es menos cierto que nunca como ahora se las estudió con un alcance y una profundidad tal que incluya sus paradojas, externalidades, contradicciones, ambigüedades, dilemas, objetividades y sinrazones. De este modo, aparecen tres instancias bien definidas: la organización requerida, la organización planeada y la organización emergente.

A modo de propuesta final, podría enunciar que algunas herramientas de gestión aplican para este momento histórico: crear una democracia de ideas (debatir la estrategia), concentrar sabiduría colectiva (diseñar equipos de trabajo inteligentes) y ampliar el campo de lo posible en términos de innovación (incluir la tecnología digital).

Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires