

SISTEMAS DE CALIDAD EN ACTIVIDAD FÍSICO-DEPORTIVA



UNIVERSIDAD DE
MURCIA

Dr. Alfonso Martínez-Moreno
Col N°. 10360
Francisco Cavas García

Tema 2.

Liderazgo y cultura organizativa del deporte



Definición y enfoques de la Administración

El éxito de las organizaciones deportivas, en definitiva, depende de cómo el personal directivo aplica sus habilidades de gestión (administración) y liderazgo.

La administración (gestión) se ha definido de muy diferentes maneras, pero los elementos comunes que subyacen en la mayoría de definiciones son:

- 1) metas/objetivos a alcanzar
- 2) con recursos limitados
- 3) con y por medio de las personas.

El objetivo del trabajo directivo y el rol que el mismo juega en la organización es conseguir que los trabajadores hagan lo que el directivo quiere que hagan de una manera eficaz y eficiente.



Definición y enfoques de la Administración

El desarrollo de la teoría de la administración ha pasado por una serie de fases

1ª. Administración científica del trabajo (denominada algunas veces taylorismo).

Desde el punto de vista de Taylor, el directivo debía incentivar a los trabajadores para realizar el trabajo de esta “mejor manera” con recompensas económicas.

2ª. Escuela de las relaciones humanas. De 1927 a 1932

Fue revolucionaria en su momento, ya que se enfocó en el comportamiento de las personas y en el componente humano en el lugar de trabajo más que en el enfoque científico sobre cómo realizar una tarea.

3ª. El comportamiento organizativo (combinación de las anteriores)

Las organizaciones han experimentado numerosos cambios en las últimas décadas, incluyendo los fenómenos de downsizing, globalización, gestión de los sistemas de información, y una cada vez mayor diversidad de la fuerza de trabajo.

Las funciones administrativas

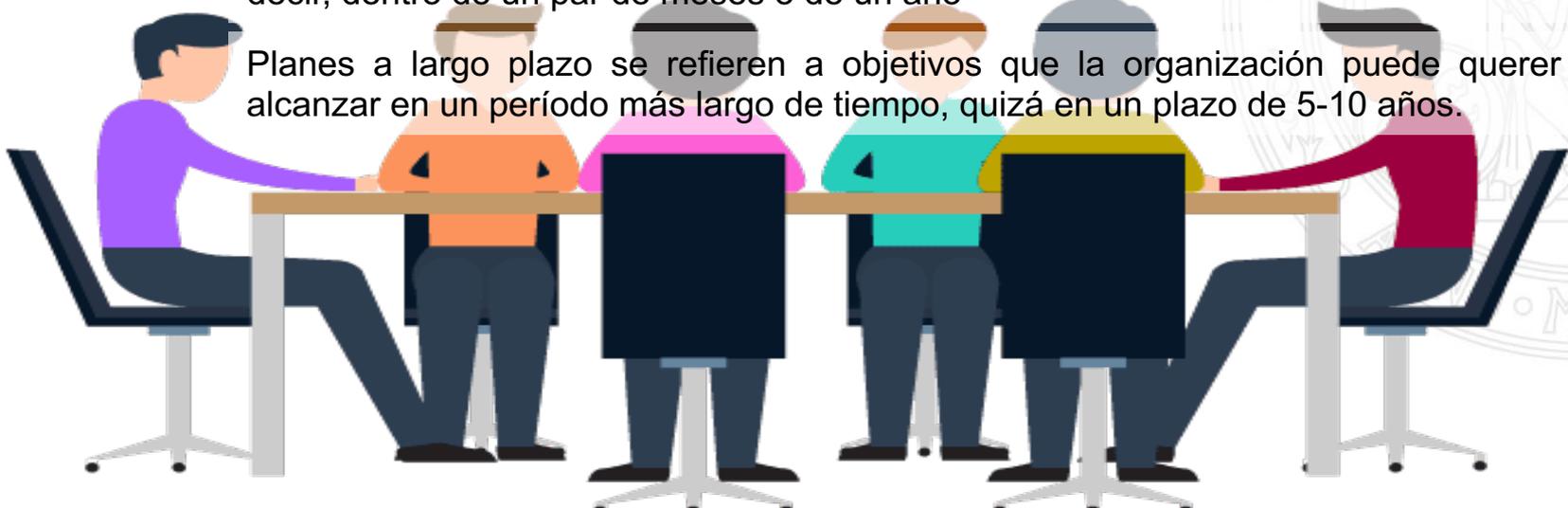
Los administradores deportivos deben realizar un gran número de funciones y ejecutar diversas tareas para desarrollar su trabajo, como planificar, organizar, dirigir y controlar

Planificar

Se define el proceso de planificación como el establecimiento de la misión, las metas, los objetivos, las tácticas, los roles y los controles de la organización. Es importante tener en cuenta que el proceso de planificación es algo continuo, de forma que los planes organizativos deberían cambiar y adaptarse y no ser algo fijo

Planes a corto plazo se refieren a objetivos que la organización desea conseguir pronto, es decir, dentro de un par de meses o de un año

Planes a largo plazo se refieren a objetivos que la organización puede querer intentar alcanzar en un período más largo de tiempo, quizá en un plazo de 5-10 años.



Organizar

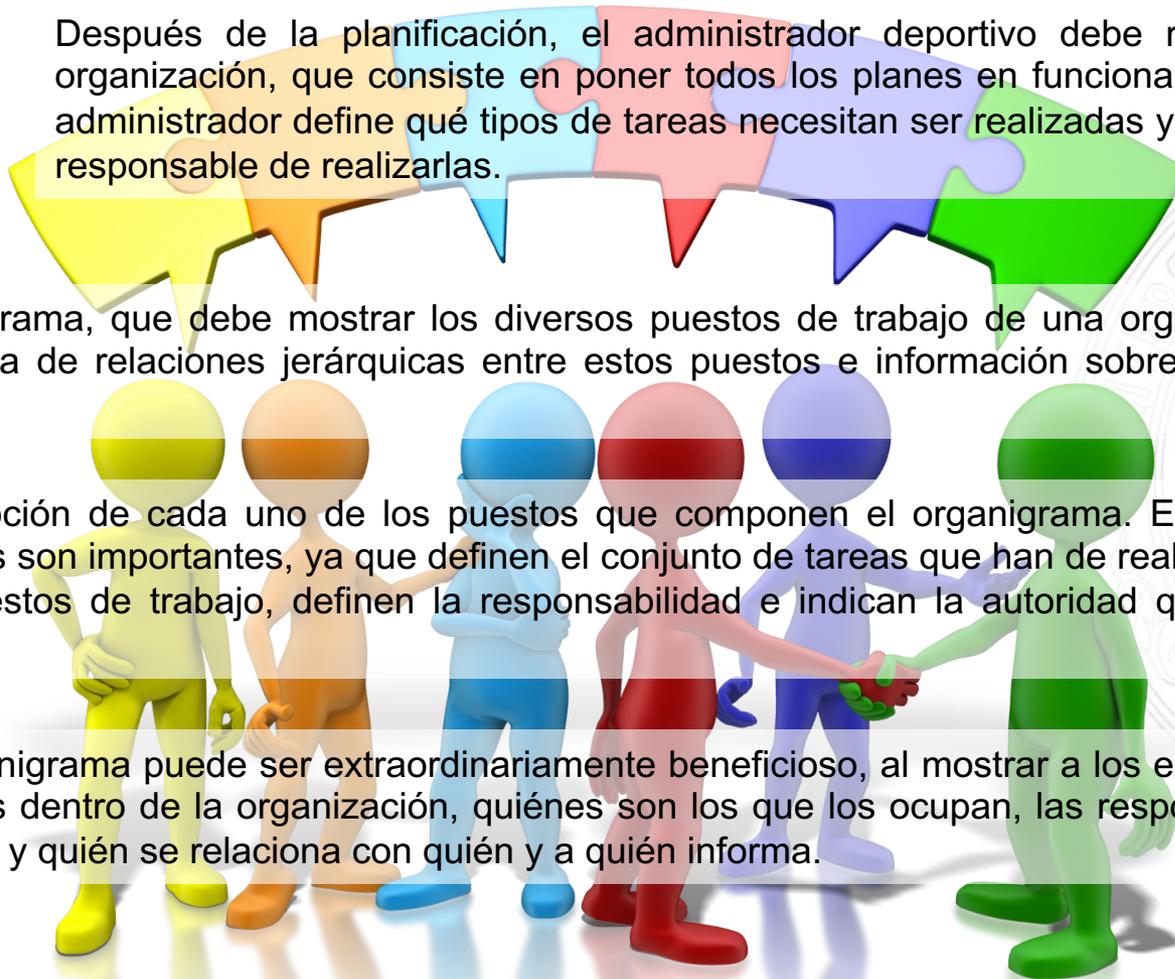
Las funciones administrativas

Después de la planificación, el administrador deportivo debe realizar la función de organización, que consiste en poner todos los planes en funcionamiento, para lo que el administrador define qué tipos de tareas necesitan ser realizadas y quién será la persona responsable de realizarlas.

Organigrama, que debe mostrar los diversos puestos de trabajo de una organización, además del esquema de relaciones jerárquicas entre estos puestos e información sobre las personas que los ocupan

Descripción de cada uno de los puestos que componen el organigrama. Estas descripciones de puestos son importantes, ya que definen el conjunto de tareas que han de realizarse en cada uno de los puestos de trabajo, definen la responsabilidad e indican la autoridad que acompaña a cada puesto

El organigrama puede ser extraordinariamente beneficioso, al mostrar a los empleados los diversos puestos dentro de la organización, quiénes son los que los ocupan, las responsabilidades de cada puesto, y quién se relaciona con quién y a quién informa.



Dirigir

Las funciones administrativas

La función de dirección ha sido denominada como el aspecto de “acción” del proceso de administración. En esta función es donde ocurre todo. El administrador deportivo se dedica a dirigir las actividades de los empleados hacia el logro de los objetivos organizativos. Al llevar a cabo la función de dirección, los administradores despliegan una gran variedad de actividades diferentes, que incluyen la delegación, la gestión de la diversidad, la gestión del cambio y la motivación de los empleados.

Proceso de delegación, que supone la asignación de responsabilidad y del control del rendimiento de los empleados. Para el proceso de delegación es clave una comunicación eficaz, ya que los empleados necesitan conocer lo que se les pide que hagan y tener la autoridad necesaria para exigir que se haga el trabajo.

El administrador es el responsable de los empleados y de cómo estos desempeñan sus obligaciones.

- Debe saber gestionar cualquier clase de conflictos, problemas de trabajo o dificultades de comunicación, para que de esta manera los empleados puedan alcanzar sus objetivos.
- Tiene que estar preparado para estimular la creatividad
- Para motivar a sus empleados si es necesario.

De esta forma, al desempeñar la función de dirección, el administrador tiene un papel bastante activo en las operaciones de la organización.

Las funciones administrativas

Controlar

El administrador evalúa a los trabajadores estableciendo sistemas de información, desarrollando estándares de rendimiento, comparando el rendimiento de los empleados con unos estándares previamente fijados,

- El sistema de información supone la recogida de datos e información referida a cómo un trabajo está siendo realizado.
- El desarrollo de estándares de rendimiento determina las expectativas de un empleado sobre cómo ha de realizar el trabajo.
- Desarrollarse un sistema de recompensas, de manera que los empleados sientan cómo han sido valorados por el trabajo que realizan. El reconocimiento de este buen rendimiento ayuda a la motivación de los empleados a la hora de que estos alcancen sus expectativas, ya que los empleados no estarán nada motivados a alcanzar los estándares de rendimiento si no sienten que están siendo recompensados o reconocidos adecuadamente.

Habilidades interpersonales

Habilidades directivas

El sector de la gestión deportiva es un sector intensivo en mano de obra, de forma que los administradores deportivos tratan con toda clase de personas cada día.

Sin habilidades interpersonales adecuadas, el administrador deportivo está destinado al fracaso, por lo que aprender a tratar con todo el mundo de manera aceptable, éticamente y con respeto es vital para el éxito.

Como representante o portavoz, los administradores o directivos tienen una serie de obligaciones desde el punto de vista ceremonial y simbólico. Así, son los encargados de dar la bienvenida a las personas que visitan la organización, representan a la organización en actos públicos, o inauguran unas nuevas instalaciones de la organización.

Como líder, los administradores tienen que relacionarse con sus subordinados. Los directivos reclutan, seleccionan, forman, motivan, evalúan, coordinan y dan sentido a la actividad de los subordinados hacia la consecución de los objetivos. Así, cuando un directivo flexibiliza la jornada laboral de una persona en prácticas para que pueda trabajar desde casa, realiza un seminario sobre análisis de datos o recompensa a un deportista por su excelente rendimiento, está ejerciendo su rol de líder.

Como enlace, los directivos han de tener la capacidad de generar y mantener relaciones con organizaciones y personas externas a la organización. Por ejemplo, los directores generales de deporte profesional tienen reuniones con directivos de otras entidades de deporte profesional o se relacionan con clientes y proveedores de la organización, etc.

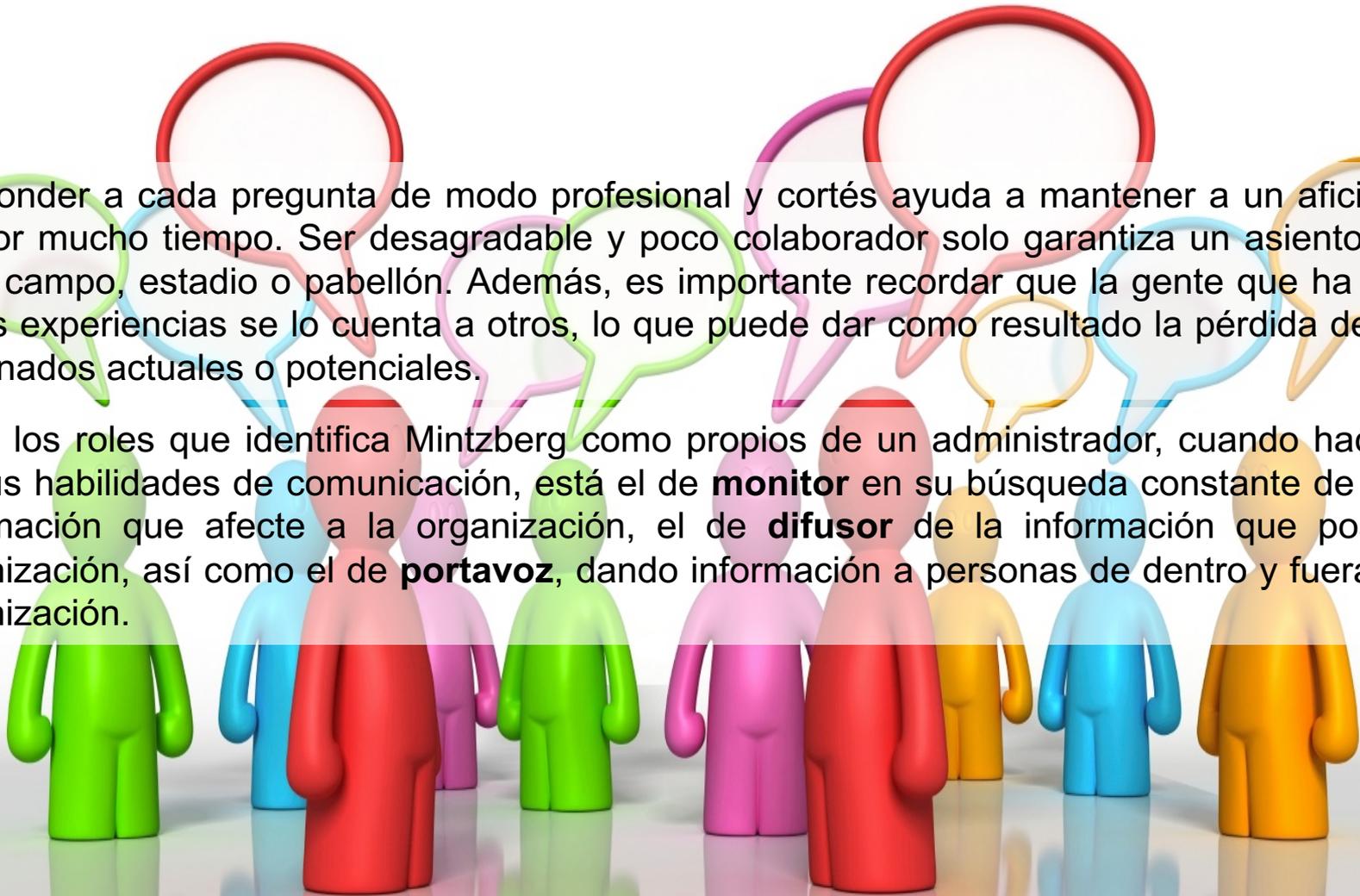


Habilidades de comunicación (oral y escrita)

Habilidades directivas

Responder a cada pregunta de modo profesional y cortés ayuda a mantener a un aficionado fiel por mucho tiempo. Ser desagradable y poco colaborador solo garantiza un asiento vacío en el campo, estadio o pabellón. Además, es importante recordar que la gente que ha tenido malas experiencias se lo cuenta a otros, lo que puede dar como resultado la pérdida de otros aficionados actuales o potenciales.

Entre los roles que identifica Mintzberg como propios de un administrador, cuando hace uso de sus habilidades de comunicación, está el de **monitor** en su búsqueda constante de nueva información que afecte a la organización, el de **difusor** de la información que posee la organización, así como el de **portavoz**, dando información a personas de dentro y fuera de la organización.





¿Cómo participar?



WEB

- 1 Conéctate a www.wooclap.com/XGLYLK
- 2 Ya puedes participar



SMS

- 1 ¿Todavía no te has conectado? Envía **@XGLYLK** al **986 08 06 74**
- 2 Ya puedes participar

Habilidades de toma de decisiones

Habilidades directivas

Las personas toman decisiones cada día, desde las más simples a las más complejas. Cualquier decisión que tomamos consta de dos fases: recogida de información y después análisis de la misma.

Los administradores deportivos tienen que tomar decisiones sobre cómo aprovechar las oportunidades que les surgen o sobre cómo solucionar los problemas del día a día. Los administradores deportivos, por tanto, necesitan tener una comprensión detallada de las oportunidades o de los problemas y llevar a cabo el proceso de toma de decisiones que le llevará a la más eficaz de las decisiones. El modelo clásico de toma de decisiones tiene cuatro etapas:

1. **Identificación del problema:** el primer paso implica definir el objetivo que se pretende alcanzar o el problema que necesita ser solucionado.
2. **Generación de alternativas:** el siguiente paso implica determinar cuántos posibles cursos de acción son posibles.
3. **Evaluación de alternativas:** la evaluación de cada alternativa generada se realiza en esta etapa. Esta evaluación puede implicar determinación del coste, identificación del nivel de riesgo y el efecto que la alternativa tendría en los empleados.
4. **Selección de la mejor alternativa:** el administrador toma e implanta la decisión final en esta fase.

Los roles en los que un administrador tiene que hacer uso de sus habilidades de toma de decisiones son: **empresario**, cuando busca mejorar o efectuar cambios en la organización; **solucionador de conflictos**, cuando afronta situaciones anómalas o problemáticas en la organización; **asignador de recursos**, al asignar dinero, personas o materiales para las distintas partes de la organización; y **negociador**, cuando se sienta con personas internas o externas a la organización para llegar a acuerdos que son esenciales para la organización.

Habilidades de organización personal y delegación.

Habilidades directivas

Los buenos directivos establecen prioridades y delegan el trabajo. Es importante recordar que planificar significa fijar objetivos y que organizar supone delegar actividades y coordinar recursos para el logro de dichos objetivos. De esta forma, el hecho de establecer prioridades es importante, ya que hay algunos objetivos y tareas que son más importantes que otros. Delegar también es algo importante, ya que representa un modo de conseguir que las cosas se hagan.

Establecimiento de prioridades

1º. Elaborar una lista de tareas por hacer

2º. Ordenar por orden de importancia

Preguntándose: ¿Afectará al rendimiento? ¿Afectará al presupuesto, de su departamento?

3º. Determinar plazo y tiempo necesarios para completar la tarea

Determinando cuando debe empezarse y cuándo debe terminar

4º. Asignar a cada tarea un nivel de prioridad, atendiendo a los siguientes tipos

- Prioridad **delegada** (D). El directivo delegará la tarea si no es necesario que sea él quien la lleve a cabo. La tarea pasará a formar parte de la lista de cosas por hacer del subordinado en el que delegue el directivo, con un nivel de prioridad determinado.
- Prioridad **alta** (A). Se le asigna a una tarea una prioridad alta si el directivo es el único que puede llevarla a cabo, la tarea afecta al rendimiento o presupuesto del departamento y, además, tiene que ser realizada en un plazo determinado.
- Prioridad **media** (M). Se asigna una prioridad media a una tarea si el directivo es el único que puede llevarla a cabo y, o bien afecta al rendimiento o presupuesto del departamento, o tiene que ser realizada en un plazo determinado.
- Prioridad **baja** (B). Se asigna una prioridad baja a una tarea si el directivo es el único que puede llevarla a cabo, pero ni afecta al rendimiento o presupuesto del departamento ni tiene plazo de ejecución determinado.

Por último, se elige la tarea en la que se va trabajar en ese momento.

Habilidades de organización personal y delegación.

Habilidades directivas

Cuando un directivo delega una tarea o función, está asignando a la persona en quien delega tanto la responsabilidad para llevar a cabo la tarea como la autoridad necesaria para ejecutarla. Delegar permite al directivo tener tiempo para llevar a cabo aquellas tareas que tienen una prioridad muy alta. Delegar tareas que normalmente la gente no realiza mejora la autoestima y aporta experiencia a los empleados para futuras contingencias, mientras que reduce el estrés y la carga de trabajo del directivo. Una delegación del trabajo inteligente enriquece los puestos y mejora los resultados personales y laborales.

Delegación

Los directivos normalmente delegan las siguientes tareas:

- trabajo administrativo (p. ej., informes, cartas)
- tareas rutinarias (p. ej., hacer los inventarios llevar las agendas y realizar los pedidos)
- cuestiones técnicas.

Además, el directivo debería preocuparse por formar a su personal para que sea capaz de resolver sus propios problemas.

Entre las cosas que **no deben delegarse** están, claramente:

- Cuestiones de personal: evaluaciones de rendimiento, medidas disciplinarias, despidos y resolución de conflictos.
- Actividades confidenciales, a menos que el directivo tenga autorización de sus superiores para delegarlas.
- Crisis y actividades asignadas directamente al directivo por sus jefes.

Explicar la necesidad de delegar y las razones para seleccionar a la persona

Establecer objetivos que determinen la responsabilidad de la persona, el alcance de su autoridad y el plazo

Desarrollar un plan

Establecer mecanismos de control y exigir responsabilidades a los empleados

Liderazgo

Capacidad de influencia que se tiene sobre las personas que realizan una actividad, ya sea de forma individual o en grupo, de cara a alcanzar un determinado objetivo al que aspiran.

Entre las características que el liderazgo en las organizaciones deportivas ha de tener, hay que destacar que siempre debe:

- Estar orientado a objetivos.
- Ser capaz de influir en otras personas.
- Ser capaz de empoderar a otras personas.
- Ser capaz de tener una visión global y de conjunto.
- Estar necesitado de los demás.
- Tener fortaleza de carácter.



Teorías clásicas de liderazgo

1. Teoría de rasgo o de personalidad

Se basan en que el tipo de educación, las características físicas y las características de la personalidad de una persona ayudarán a distinguir más fácilmente a los buenos líderes de los que no lo son.

2. Enfoque del comportamiento

Los comportamientos son respuestas aprendidas a situaciones determinadas. La investigación demuestra que comportarse de cierta manera ayuda a que los líderes consigan sus objetivos. Por tanto, uno puede aprender a asociar el mejor comportamiento para cada situación en la que hay que ejercer el liderazgo.

3. Enfoques basados en la contingencia

Los diferentes estilos de liderazgo se aplican a diferentes situaciones. La teoría del camino-meta desarrollada por House afirma que el líder ha de seleccionar el estilo más apropiado a cada situación, propone cuatro estilos de liderazgo

1.**Liderazgo directivo**: el líder proporciona instrucciones precisas, además de generar expectativas y ofrecer una guía para conseguir el objetivo.

2.**Liderazgo de apoyo**: el líder muestra preocupación por los subordinados y les ofrece su apoyo.

3.**Liderazgo participativo**: los subordinados participan en la toma de decisiones.

4.**Liderazgo orientado al logro**: el líder establece desafíos, promueve la excelencia en la tarea y brinda su confianza a aquellos subordinados que alcanzan altos niveles de rendimiento.

Teorías clásicas de liderazgo

4. Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

El líder transaccional genera un contrato con el subordinado basado en una relación coste-beneficio, enfocado en satisfacer las necesidades del subordinado en contraprestación por el servicio producido.

El liderazgo transaccional, para poder influir en el comportamiento de los subordinados, ha de llevar a cabo las siguientes actividades:

- a) Recompensas en función del rendimiento: el líder hace uso de recompensas e incentivos para conseguir resultados.
- b) Dirección por excepción: el líder vigila el trabajo realizado y usa métodos de corrección para asegurar que el trabajo cumple los estándares organizativos.
- c) Liderazgo laissez /aire: el líder actúa con indiferencia y “deja hacer” a los trabajadores.

Se ha dicho del **liderazgo transformacional** que es el liderazgo que debe acompañar a una buena gestión de la organización. A diferencia del liderazgo transaccional, el transformacional va más allá del mero intercambio. No solo alinea y eleva las necesidades y valores de los subordinados, sino que además proporciona estimulación intelectual e incrementa la confianza de los subordinados. Se han identificado cuatro elementos que el líder transformacional utiliza a la hora de alcanzar sus objetivos:

- 1.**Influencia idealizada**: el líder transformacional se comporta de forma que termina siendo admirado, respetado y digno de confianza, y se convierte en un modelo a seguir. El líder transformacional muestra unos niveles altos de conducta ética y moral.
- 2.**Inspiración y motivación**: debido al entusiasmo y optimismo que proyecta, el líder transformacional eleva el espíritu del equipo y motiva e inspira a este para así poder compartir y trabajar hacia un objetivo común.
- 3.**Estimulación intelectual**: el líder transformacional origina un ambiente intelectualmente estimulante y alentador, debido a su comportamiento altamente innovador, creativo y solidario, y estar continuamente reformulando problemas y cuestionando creencias.
- 4.**Consideración**: el líder transformacional presta especial atención a las necesidades individuales de crecimiento de cada subordinado, actuando como coach o mentor.

Una nueva propuesta: el liderazgo de servicio

El líder de servicio, en cambio, invierte la pirámide y se coloca el último de la jerarquía. Es decir, el liderazgo de servicio hace referencia a la gestión de los retos organizativos, subordinando los intereses personales del líder a los de los grupos de interés. Este tipo de liderazgo se ve como una oportunidad para servir a los individuos, a la organización y a la comunidad, en lugar de verlo como un vehículo para alcanzar poder personal y prestigio. El liderazgo de servicio está formado por un conjunto de valores usualmente invisibles:

1. **Apoyo a las personas:** el líder de servicio no solo puede ayudar a los miembros de la organización a desarrollar todo su potencial, sino que también puede fomentar una cultura organizativa que contribuya al crecimiento y al servicio.
2. **Trabajo en equipo:** construir comunidad tanto dentro como fuera de la organización es un atributo crítico del liderazgo de servicio. Construir una comunidad fuera de la empresa implica reconocer que las organizaciones tienen el deber moral no solo de considerar el impacto de la acción organizativa en las comunidades en las que operan, sino también de mejorar de forma constructiva las comunidades.
3. **Altruismo:** se define como la preocupación desinteresada por los demás.
4. **Igualitarismo:** rechaza la idea de que los líderes son por naturaleza superiores a otros miembros de la organización, y entiende que el aprendizaje y la influencia son procesos multidireccionales.
5. **Integridad moral:** hace referencia a un comportamiento que inspira la confianza del empleado y promueve la transparencia y honestidad en la organización.

Una nueva propuesta: el liderazgo de servicio

El **liderazgo de servicio** debería manifestarse a través de los siguientes comportamientos del líder:

1. Escucha activa.
2. Empatía.
3. Preocupación por el bienestar de sus colaboradores, ayudándoles a superar sus problemas.
4. Tomar consciencia del entorno.
5. Capacidad de previsión.
6. Conceptualización.
7. Acompañamiento en el desarrollo de los individuos.
8. Creación de sentimiento de grupo.
9. Administrador de los grupos de interés.
10. Ayudar en la toma de conciencia de los colaboradores para que puedan acometer los cambios necesarios.
11. Asertividad.

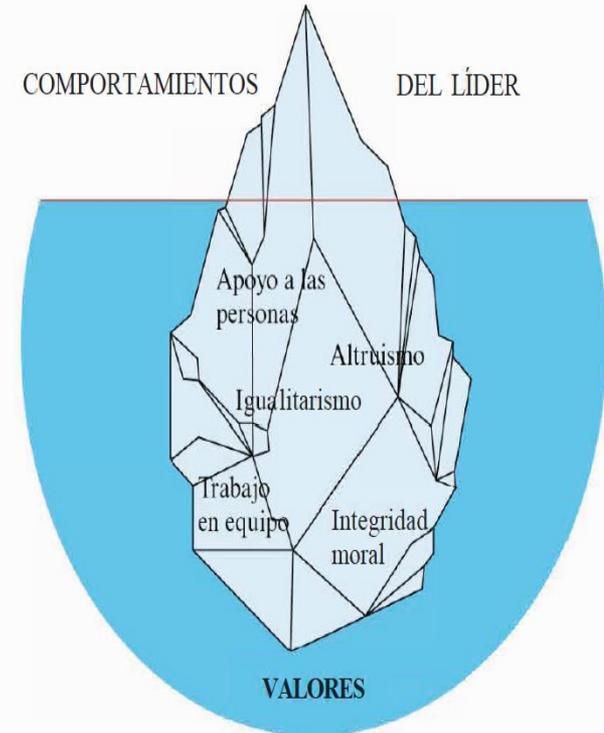


Figura 6.3. El iceberg del liderazgo de servicio.

Cultura organizativa

Todas las organizaciones deportivas han desarrollado su propia cultura; ya sea buena o mala, el caso es que la tienen. De hecho, el bajo rendimiento de muchas organizaciones deportivas se debe a su fuerte adhesión a viejas tradiciones o costumbres, a la que se le da una preocupación marginal en el mejor de los casos, o se considera irrelevante en el peor de los casos, con respecto a los resultados de la organización.

La cultura puede ser un cúmulo de creencias ridículas bajo el manto de la historia y de la sabiduría que ha pasado de generación en generación. Suele ser también un excelente caldo de cultivo para repetir una y otra vez los mismos fallos y errores en la gestión. No todas las culturas consiguen buenos resultados, y mucho menos las más reputadas y resistentes.

La cultura organizativa proporciona el “**cómo**” y el “**por qué**” la organización hace las cosas, la forma en que la personas se comportan en la organización, y las percepciones que de ella tienen sus grupos de interés. En definitiva, la cultura sirve para **interpretar cómo los miembros de una organización deportiva entienden lo que se hace en la organización, y lo que sucede en el día a día de la misma.**

Cultura organizativa

No hay definición única de cultura organizativa. Algunos ven la cultura organizativa como la “personalidad” de la organización, mientras que otros consideran que “son las cosas que hacen a una organización diferente”. No obstante, hay una serie de consideraciones comúnmente aceptadas respecto a las culturas organizativas:

1. Suelen ser poco flexibles y resistentes a cambios.
2. Están determinadas por las circunstancias, la evolución histórica y por los miembros de la organización
3. Se aprenden y se comparten por los miembros de la organización, siendo reflejo de sus propios conocimientos y creencias.
4. Suelen estar encubiertas, puesto que los valores y creencias tras los comportamientos suelen estar ocultos, siendo difíciles de identificar.
5. Se manifiestan en gran variedad de formas e influyen en el rendimiento de una organización y en el de cada uno de sus miembros.

Con respecto a la **cultura de una organización deportiva**, podemos definirla como el **conjunto de valores, creencias y actitudes básicos y comunes a todos los miembros de una organización deportiva, y que, por tanto, fijan el modo de comportarse y de funcionar de todos los miembros de la organización**. Esta definición considera que las cosas evolucionan con el paso del tiempo, que la cultura proporciona guías sobre cómo solucionar determinados problemas y, en definitiva, proporciona una explicación sobre cómo se hacen las cosas y lo que se piensa sobre ellas.



Preguntas y Respuestas

